







Capacitación en Pequeños Negocios

Construyendo una propuesta



Programa de Formación Empresarial

EDAPROSPO

Capacitación en Pequeños Negocios
Construyendo una propuesta

Rocío Rivera León
Carmen Vildoso Chirinos

EDAPROSPO
Programa de Formación Empresarial
1998

Capacitación en Pequeños Negocios
Construyendo una propuesta

Rocío Rivera León
Carmen Vildoso Chirinos

EDAPROSPO, 1998.
Programa de Formación Empresarial

Psje. Octavio Bernal 598. Lima 11 - Perú
Apartado Postal 110325
Telfs. 463-4173 / 461-6014 Fax: 463-0776
e-mail: postmaster@edapr.org.pe

Índice General

Introducción 5

1. RESEÑA DE LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL 7
   1.1. El marco institucional y el proyecto 7
   1.2. Identificación de las demandas de capacitación 7
   1.3. Diseño de los módulos 8
   1.4. De la convocatoria a la capacitación y los primeros cursos 9
   1.5. De la oficina a los mercados 10
   1.6. Los cursos realizados 10
   1.7. Materiales publicados 10
   1.8. Atención a otras demandas 11
   1.9. Otras ofertas de capacitación del programa 11
   1.10. La capacitación de los capacitadores 11
   1.11. Parar terminar la reseña 12

2. MARCO TEÓRICO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL : 13
   2.1. Conceptos claves de la misión institucional 13
      2.1.1. Desarrollo como expansión de capacidades 13
      2.1.2. Pobreza y exclusión 14
      2.1.3. La Propuesta de desarrollo humano 15
   2.2. Conceptos claves para el programa de formación empresarial 16
      2.2.1. Desarrollo empresarial 16
      2.2.2 Equidad de Género 18
      2.2.3. Ejes articuladores 21

3. MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA EDUCATIVA 23
   3.1. Por una educación personalizada con metodología activo-participativa 23
      3.1.1. La Valoración de los paradigmas 23
      3.1.2. La Opción por una Metodología Activo Participativa 23
      3.1.3. Los principios de esta metodología 24

3.2. La psicología cognitiva y la teoría
del aprendizaje de Ausubel 27
3.2.1. ¿ Qué entendemos por aprendizaje? 27
3.2.2. La teoría del aprendizaje de Ausubel 27

4. DESCRIPCIÓN DEL GRUPO OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN 29
4.1. Instrumentos utilizados 29
4.1.1. Instrumentos anteriores o paralelos a la capacitación 29
4.1.2. Instrumentos elaborados por el
Programa de Capacitación (1996-1997) 29
4.2. Características del grupo objetivo 30

5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA 33
5.1. El grupo objetivo: sus requerimientos
hacia la capacitación y perfiles educativos 33
5.1.1. Las demandas hacia la capacitación 33
5.1.2. Perfil Real 34
5.1.3. El Perfil Ideal al que aspiramos llegar 35
5.1.4. Condicionamientos pedagógicos 36
5.2. Nuestra propuesta de capacitación :
aprende a ser y aprender a hacer 38
5.2.1. ¿Cómo definimos los Objetivos
Generales y los temas centrales? 38
5.2.2. Estructura de los Módulos: la determinación de
Objetivos y Contenidos para cada material 41
5.2.3. Descripción de la metodología de clase empleada 44
5.2.4. Análisis de la estrategia metodológica 48

EVALUACIÓN 51

ANEXOS 53

BIBLIOGRAFÍA 58

INTRODUCCIÓN

En las páginas siguientes, presentamos la propuesta de capacitación en gestión empresarial desarrollada por EDAPROSPO para ser trabajada con comerciantes, tanto de mercados como de asociaciones de vendedores ambulantes, conformados en su mayor parte por mujeres.

A fin de explicar mejor el proceso seguido para la elaboración de nuestra propuesta, el presente material ha sido dividido en cinco capítulos:

1. Reseña de la experiencia,
2. Marco teórico del Programa de Formación empresarial,
3. Marco teórico de la propuesta educativa,
4. Descripción del grupo objetivo,
5. Descripción de la propuesta metodológica.

Este documento es un producto del PROGRAMA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL de EDAPROSPO. Ha sido elaborado por Rocío Rivera León, educadora y abogada, y Carmen Vildoso Chirinos, socióloga; a partir de las experiencias de capacitación desarrolladas por el equipo en pleno, integrado igualmente por el economista Raúl More y la trabajadora social Milda Ramírez. En un primer período participó también la educadora Pilar Revilla. Esta propuesta se ha beneficiado también de distintas maneras, del aporte de los analistas de crédito, integrantes del Programa de Asistencia Financiera de EDAPROSPO. Su elaboración ha sido posible en el marco del proyecto "*Créditos y capacitación para mejorar la calidad del empleo*", que se lleva a cabo en Ate (cono este de Lima), con el apoyo de Bilance y EZE.

1. RESEÑA DE LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

1.1. EL MARCO INSTITUCIONAL Y EL PROYECTO

El proyecto antes mencionado se inició formalmente en noviembre de 1995. La capacitación en gestión empresarial ya formaba parte del bagaje de EDAPROSPO, pero ésta no había estado dirigida a los comerciantes y/o vendedoras(es) ambulantes, sino a mujeres de organizaciones como comedores y clubes de madres que estaban interesadas en iniciar actividades de generación de ingresos. Por otro lado, EDAPROSPO contaba también con una larga experiencia con vendedores ambulantes pero relacionada principalmente con servicios financieros. En esa medida, hacer capacitación en gestión empresarial con esta población representaba, para nosotros, un nuevo desafío.

El proyecto tenía y tiene cuatro objetivos relacionados directamente con el grupo meta y su entorno: 1. Estabilizar y/o mejorar el ingreso y calidad de vida, en particular el desempeño económico de las mujeres. 2. Desarrollar competencias para la gestión económica y estimular la capacidad empresarial, especialmente en las mujeres. 3. Consolidación de las asociaciones del grupo meta, aumentando la capacidad de atender las necesidades de sus integrantes y 4. Promover relaciones de cooperación entre las instituciones de la zona para ofertar servicios para el desarrollo de la micro empresa en la localidad.

El primer objetivo está a cargo del Programa de Asistencia Financiera mientras que el Programa de Formación Empresarial asume el cumplimiento de los siguientes a través de actividades de capacitación, asesoría y concertación. La experiencia que aquí presentamos se refiere específicamente a la capacitación; sin embargo, es necesario tomar en cuenta que existen diversas formas de interrelación en la práctica con las otras líneas de trabajo de la institución.

1.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS DEMANDAS DE CAPACITACIÓN

En la fase de diseño del proyecto se aplicó una encuesta a 153 usuarias(os) de crédito de EDAPROSPO, que ya habían recibido tres o más préstamos.[1] Se incluyó preguntas relacionadas con su experiencia y requerimientos de capacitación, que nos llevaron a la conclusión de que la mayoría tenía interés, especialmente por temas de gestión empresarial y secundariamente por otros relacionados con la vida familiar y el desarrollo personal. También se indagó sobre los días y horarios más adecuados.

Posteriormente, se aplicaron dos tipos de instrumentos entre las(os) vendedoras(es) ambulantes. Por un lado, pruebas sobre "situaciones de negocio" a un grupo de 54 personas (30 hombres y 24 mujeres) para conocer el manejo lógico matemático de las(os) potenciales participantes y para recoger información sobre el movimiento económico de los mercados; por otro lado, entrevistas a otro grupo de 52 personas (45 mujeres y 7 hombres) sobre necesidades de capacitación, vida familiar, hábitos de lectura y programas preferidos de televisión.

---

[1] *Los resultados fueron publicados en «Vitarte: Crédito y Ambulante». EDAPROSPO, 1997.*

Se constató que había una saturación del mercado que -junto con el escaso poder adquisitivo- se expresaba en malas ventas, por lo que convenía orientar a la búsqueda de nuevos mercados. Establecimos en base al análisis de información recogida, que la capacitación debía estar orientada a adquirir capacidad para calcular el capital de trabajo, utilizar instrumentos para registrar antes-durante-y-después de los negocios, usar registros para la toma de decisiones, analizar alternativas de financiamiento, determinar precios competitivos y aplicar diferentes estrategias de comercialización.

Las entrevistas a los analistas de crédito de la misma institución nos sirvieron para tomar en cuenta otros elementos sobre el movimiento económico y otras características de los(as) posibles participantes.

1.3. DISEÑO DE LOS MÓDULOS

Un primer diseño del programa de capacitación nos llevó a definir dos niveles que constaban de los siguientes módulos:

Nivel	Módulos	
I	Administración y gestión empresarial	(4 hs.)
	¿Cómo es un empresario de éxito?	(1 h.)
	Tome el control económico de su negocio	(4 hs.)
	Marketing	(1 h.)
	La familia: motor que impulsa la empresa	(2 hs.)
II	Nociones básicas de contabilidad	(4 hs.)
	Nociones básicas de finanzas	(4 hs.)
	Tributación	(2 hs.)
	Marketing	(2 hs.)

Resultaban así dos cursos, de seis sesiones y doce horas cada uno. Sabíamos que la duración total de los cursos debía ser limitada, puesto que las personas a los que estaban dirigidos tenían muy poco tiempo disponible.

Para el desarrollo de tales cursos, el equipo preparó materiales de capacitación sobre los temas correspondientes al primer nivel y al tema de tributación, del segundo nivel. Los materiales fueron diseñados para servir de apoyo a los participantes, aunque por su extensión no pudieran ser trabajados íntegramente en la sesión de clase.

Una vez que se hubo elaborado los módulos correspondientes al primer nivel se realizaron sesiones de prueba con la participación de un grupo de usuarias(os) de crédito. Sus opiniones llevaron a hacer correcciones en el material.

La experiencia posterior -en particular, las reacciones de las(os) mismos(as) comerciantes- nos llevaría a rediseñar paquetes de módulos de menor duración, priorizando ciertos temas, descartando otros e introduciendo algunos de manera transversal.

1.4. DE LA CONVOCATORIA A LA CAPACITACIÓN Y LOS PRIMEROS CURSOS

La convocatoria para los primeros dos cursos se realizó a través de dos medios: por un lado, en base a invitaciones hechas a usuarias(os) de crédito de la institución previamente seleccionados; por otro lado, invitando a dirigentes de asociaciones. Aquella selección buscó identificar a las personas con mayor inquietud y capacidad de proyectarse en sus negocios; se tomó en cuenta también el contar con una proporción de mujeres y hombres coherente con los objetivos y prioridades del proyecto. Las invitaciones para las(os) usuarios fueron remitidas a través de los analistas de crédito.

Los cursos se realizaban dos tardes a la semana, en la oficina de EDAPROSPO en Vitarte. La asistencia por sesión, a cada uno, era en promedio de unas 18 personas.

La composición de los grupos era sumamente heterogénea desde el punto de vista del volumen y el dinamismo de sus negocios. Constatamos que las vendedoras y los vendedores ambulantes son personas que viven el día y que -en contraste- la asistencia al curso suponía introducir una planificación de sus actividades para las siguientes semanas que les resultaba inusual. Requerían además conseguir a otra persona que les reemplace en su puesto de venta mientras ellas asistían a la sesión. A pesar de que el horario había sido escogido por ellas y ellos, para las mujeres la carrera del puesto a su casa y de ahí al curso era una tensión. Era necesario reforzar la convocatoria mediante visitas a algunos puestos a lo largo de la semana, lo que resultaba desgastante y costoso.

En un tercer curso, en el que la convocatoria se hizo al margen de la intervención de los analistas de crédito y se puso una cuota de inscripción, la asistencia bajó en forma notoria.

La evaluación de esta primera fase nos llevó a las siguientes conclusiones:

1.- Aún cuando las y los comerciantes, al ser encuestadas(os), respondieran que sí estaban interesados en la capacitación, no existía realmente una demanda efectiva en este sentido. Otros asuntos tenían mayor prioridad para ellos. La mayoría no tenía una noción sobre lo que significaba ir a capacitarse, no era parte de su experiencia en lo absoluto. Sin embargo, al participar en las actividades se sentían satisfechos y motivados.



La clausura del Primer Curso de Gestión Empresarial. Julio de 1996.

2.- Recurrir al apoyo de los analistas de crédito para la convocatoria era un arma de doble filo. Por un lado, nos facilitaba la llegada al público objetivo; por otro lado, transmitíamos -sin pretender- el mensaje de que los servicios de crédito y los de capacitación estaban en cierto modo condicionados unos a los otros. Algunas personas podían ir a los cursos por el deseo de "quedar bien" con los analistas. Lo que iba en contra de la política institucional de establecer una clara diferenciación entre ambos tipos de servicios y de promover la libre opción por la capacitación.

3.- Era necesario evitar la heterogeneidad al interior de los grupos que, en su versión extrema, se había manifestado en la asistencia de algunos participantes hombres, con instrucción inclusive superior, con amplia trayectoria laboral, uno de los cuales conducía una empresa con cinco trabajadores a la vez que señoras con negocios de sobrevivencia y con grandes dificultades para la lectura.

4.- Los módulos y el diseño de curso que habíamos experimentado habían resultado muy exigentes y recargados para las participantes.

1.5. DE LA OFICINA A LOS MERCADOS

Esa evaluación nos llevó a hacer un giro en la estrategia de convocatoria y difusión, a precisar mejor nuestro público objetivo y a adecuar también la propuesta y los materiales a éste.

El Programa de Formación asumió la tarea de organizar los cursos ya sin el concurso de los analistas de crédito y más bien estableciendo relaciones con las directivas de las asociaciones de vendedores ambulantes y de los Mercados.

1.6. LOS CURSOS REALIZADOS

Entre junio de 1996 y octubre de 1997 hemos realizado siete cursos de Gestión Empresarial. Los dos primeros en la oficina de EDAPROSPO en Vitarte. Tres cursos han tenido lugar en mercados: en la Asociación Diez de Diciembre (dedicada casi enteramente a la venta de ropa), en el Mercado Cooperativo Virgen del Carmen y en el Mercado Los Sauces. Un curso tuvo como participantes a adolescentes, hijos e hijas de vendedores ambulantes. Finalmente, un curso breve se desarrolló con las integrantes del Banco Comunal Micaela Bastidas. En total, participaron con regularidad cerca de doscientas personas, ciento veinte mujeres y setenta y cuatro hombres.

1.7. MATERIALES PUBLICADOS

Gracias a la experiencia de los cursos, los materiales de apoyo a la capacitación fueron validados

En una versión que consideramos definitiva por ahora y para nuestro grupo objetivo, hemos publicado cuatro folletos:

Elaborando el plan de la asociación

¿Cómo vender mejor?

Conociendo nuestros impuestos

La familia: el motor que impulsa la empresa

Estos materiales refuerzan los contenidos que se trabajan en las capacitaciones y pueden ser usados también en forma independiente de éstas.

Tienen un máximo de dieciséis (16) páginas, con textos breves, frecuentes ilustraciones e incluyen casos y ejercicios de aplicación.

1.8. ATENCIÓN A OTRAS DEMANDAS

Al margen del proyecto, el Programa ha atendido otras demandas, que han dado lugar a las siguientes actividades en el distrito de Ate:

- Jornada de Capacitación en gestión de pequeños negocios para los promotores de alfabetización de la USE 06.
- Jornada de Capacitación en gestión de pequeños negocios para las señoras participantes de los programas de alfabetización y post-alfabetización de la USE 06.
- Sesiones de motivación y capacitación en el tema de costos con el Banco Comunal Micaela Bastidas.

En el cono Norte, hemos atendido también otras solicitudes. Así, nos hicimos cargo de un Taller sobre Personas Jurídicas, con la Asociación Los Álamos, que fue diseñado para la toma de decisión sobre la constitución formal de dicho Mercado. Apoyamos también un Curso Taller sobre Cooperativismo con la Cooperativa El Progreso del Comerciante en Carabayllo y llevamos a cabo, junto con la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Vendedores Ambulantes de Comas, un Curso Taller sobre Planificación y organización de actividades educativas.

Hemos apoyado a otras ONGs en sus actividades de capacitación así como hemos recibido también su apoyo, en positivo intercambio.

1.9. OTRAS OFERTAS DE CAPACITACIÓN DEL PROGRAMA

La capacitación para la gestión empresarial se ha desarrollado paralelamente a otras actividades de capacitación, buscando complementar una oferta para usuarias(os) individuales con una oferta para las asociaciones. En ese sentido, hemos realizado varios Talleres sobre los siguientes temas ¿Cómo elaborar un plan de trabajo?, Guía para la compra de nuevos mercados, La salud y el trabajo.

Una serie de actividades relacionadas con este último tema han llevado a la formación de una Comisión de Salud y Trabajo en la que participan representantes de varios mercados formales e informales.

1.10. LA CAPACITACIÓN DE LOS CAPACITADORES

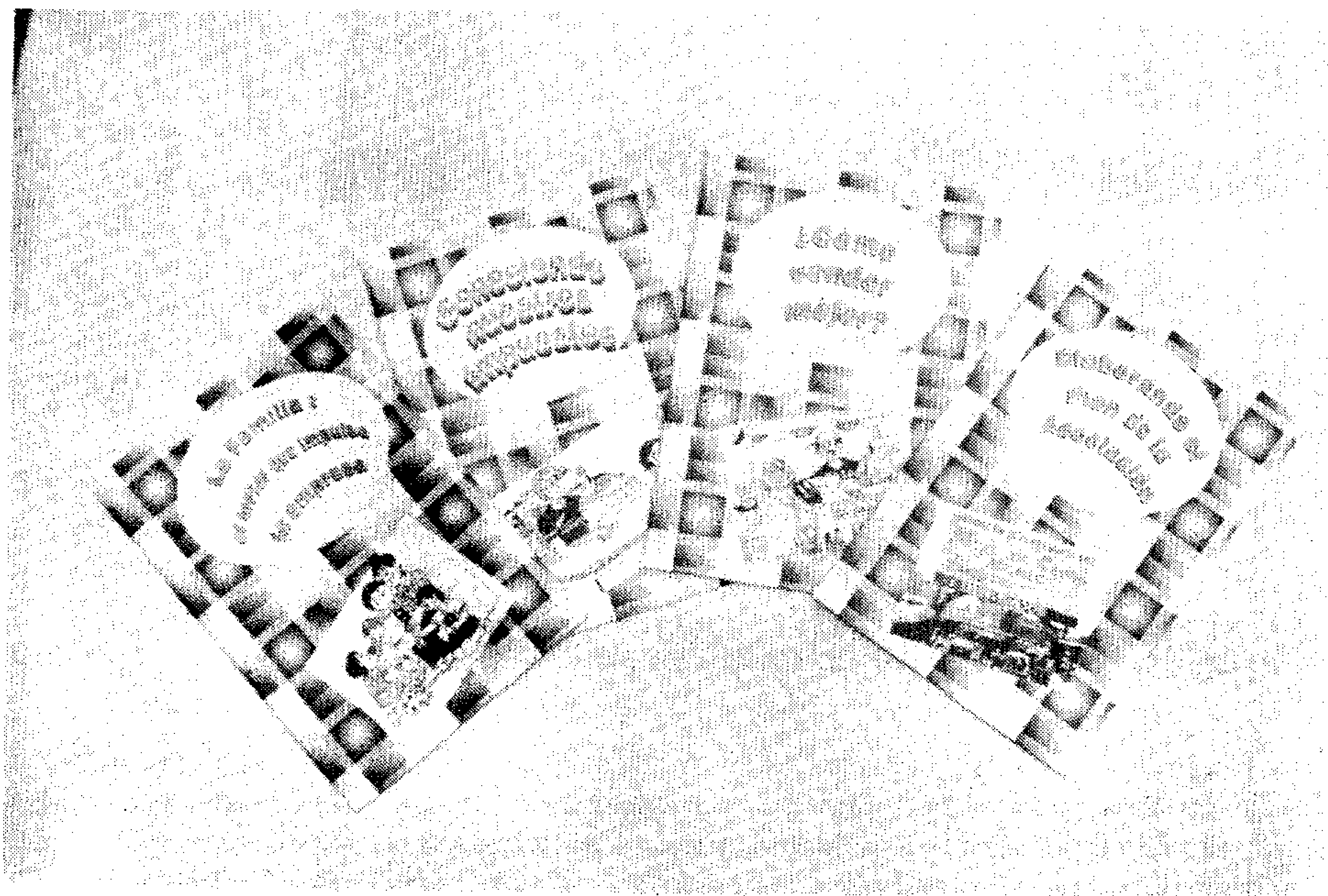
Nos parece necesario resaltar que para llevar a cabo una tarea como la que reseñamos resulta indispensable que los capacitadores estén aprendiendo continuamente, tanto en contenidos como en metodología. En ese sentido, ha sido valioso para el equipo la participación de sus integrantes en varios cursos: sobre el método CEFE, sobre método para la formación de asesores (CASI), sobre enfoque de género (Escuela para el Desarrollo). Así como la asistencia al Taller de discusión sobre la propuesta de capacitación de CESIP, las sesiones de trabajo con Fernando Zelada (Mercadeando), la participación en la Comisión de Capacitación de COPEME, por mencionar algunas actividades.

1.11. PARA TERMINAR LA RESEÑA

La experiencia de EDAPROSPO es parte de una tendencia creciente de diseño y experimentación de propuestas de capacitación para la micro y pequeña empresa. Lo específico de esta propuesta es que se dirige principalmente a personas autoempleadas, que tienen cierta trayectoria en la actividad económica, particularmente en el comercio. Toma en cuenta la dimensión de género y la participación de la familia en el negocio. Busca involucrar a las organizaciones en el proceso educativo. De modo que, las asociaciones de vendedores ambulantes o las de los mercados se han iniciado en la práctica de demandar actividades de capacitación y de participar en su organización, abriendo sus horizontes, estableciendo nuevas relaciones y emprendiendo nuevas iniciativas.

El capacitador o la capacitadora deben asumir, primero, el rol de promotores de la capacitación y luego en el ejercicio mismo de esta actividad, el rol de facilitadores, apelando sobre todo a la experiencia de negocio del o de la participante. Los materiales de capacitación elaborados cumplen un papel complementario y sirven como referencia que el participante puede revisar posteriormente por su cuenta o con otros miembros de su familia.

Consideramos que nuestra etapa de experimentación no ha concluido y que, sin embargo, hemos avanzado lo suficiente como para ofrecer estos productos para su uso por otras instituciones y equipos de capacitadores. Este material no es, sin embargo, una guía lista para ser aplicada, sino un conjunto de herramientas teóricas y prácticas que requieren del análisis, la discusión y el contraste con el enfoque y experiencia de cada equipo.



2. MARCO TEÓRICO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL :

Dos son las columnas centrales o coordenadas de nuestro marco teórico. Una de ellas apunta al DESARROLLO EMPRESARIAL, la otra apunta hacia la EQUIDAD DE GENERO y el DESARROLLO HUMANO.

2.1. CONCEPTOS CLAVES DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

Antes de entrar a desarrollar cada una de ellas, es necesario remitirse a los conceptos centrales que son parte de la definición de la Misión Institucional:

"En el marco de una propuesta de desarrollo humano, EDAPROSPO asume como misión el contribuir a desarrollar las capacidades de los pobres y excluidos, apoyando sus esfuerzos por acceder a una vida digna y ampliar sus posibilidades de realización. (...)

Desarrollo de capacidades significa mayor ejercicio de derechos y acceso a nuevas oportunidades, que deberían ser iguales para todos; por ello, damos prioridad a mejorar la situación de las mujeres. Implica así mismo promover la participación ciudadana en el desarrollo local, fortaleciendo las organizaciones de base e impulsando experiencias de concertación y de construcción de una institucionalidad democrática." (Asamblea de Asociados, EDAPROSPO, 1995).

Dentro de este enfoque, los conceptos claves son:

- la concepción del desarrollo como un proceso de expansión de las capacidades y derechos de las personas.
- la lucha contra la pobreza y la exclusión.

2.1.1. Desarrollo como Expansión de Capacidades

Esta definición ha sido elaborada por el economista hindú Amartya Sen, de la Universidad de Oxford. Según Sen,

"... el proceso de desarrollo económico debe preocuparse de lo que la gente puede o no puede hacer, es decir, si pueden vivir más, escapar de la morbilidad evitable, estar bien alimentados, ser capaces de leer, escribir y comunicarse, participar en tareas literarias y científicas, etc. En palabras de Marx, se trata de "sustituir el dominio de las circunstancias y el azar sobre los individuos por el dominio de los individuos sobre el azar y las circunstancias".

Lo que la gente puede o no puede hacer nos remite a la cuestión de los derechos. Estos, según A. Sen, se refieren al «conjunto de grupos de bienes optativos a los que una persona tiene acceso en una sociedad cuando utiliza la totalidad de opciones y oportunidades que tiene frente a sí.»

En una economía pura de mercado, esas opciones dependen del patrimonio de la persona y de sus posibilidades de intercambio. Sin embargo, esas opciones pueden ampliarse de acuerdo a las condiciones sociales y políticas, según explica el mismo autor. El acceso a ciertos bienes puede, eventualmente, lograrse no con dinero sino con presión política. Por ejemplo, si en medio de una hambruna entra en acción un sistema de ayuda a las víctimas éstas podrán alimentarse. Mejor aún, si hay una prensa libre y organizaciones políticas y sociales que advierten sobre el riesgo de una situación de emergencia social, ésta puede prevenirse. Las hambrunas -sobre las cuales Sen ha escrito con profusión por la experiencia de su país- en muchos casos se debieron al fracaso de los derechos.

Una idea que tomamos de Sen para la fundamentación de nuestra Misión es, entonces, que:

"El proceso de desarrollo económico puede verse como el proceso de aumentar las capacidades de la gente. Dada la relación funcional entre los derechos de las personas sobre los bienes y sus capacidades, una caracterización útil, aunque derivada, del desarrollo económico consiste en equipararlo a la expansión de los derechos".

2.1.2. Pobreza y Exclusión

Luchamos contra la pobreza en la medida que ella limita las oportunidades de las personas.

Existen diferentes criterios para medir la pobreza: línea de ingreso, necesidades básicas insatisfechas, así como formas de combinación de ambos factores. Con frecuencia la discusión sobre la pobreza se concentra en cómo medirla. Pero lo más importante es que, de acuerdo al grado de progreso logrado por la humanidad, no se justifica que millones y millones de personas vivan en situación de graves carencias. Más aún, como se sabe, en el Perú, como en otros países de América Latina, la pobreza coincide con una fuerte desigualdad en la distribución del ingreso.

De modo que la pobreza, que afecta a una importante proporción de nuestra población, expresa una situación de injusticia y desigualdad. Esta situación es éticamente intolerable. Así mismo, resulta un obstáculo para el crecimiento: estudios realizados sobre países que han logrado un rápido desarrollo en las últimas décadas muestran que éste ha sido facilitado por una limitada desigualdad en la distribución del ingreso y un patrón de consumo austero (Fajnzylber).

Pero además, la pobreza va asociada a situaciones de exclusión. Los pobres en nuestro país lo son en gran parte porque sufren o han sufrido diferentes tipos de exclusión : exclusión de factores de producción como la tierra, falta de acceso al sistema bancario, exclusión de los espacios de poder político y han tenido que enfrentar barreras culturales (idioma, discriminación por el color de la piel).

La exclusión social es el reverso de la integración social. Sin embargo, los procesos de integración y exclusión interactúan unos sobre los otros. Un grupo puede estar fuertemente integrado en una dimensión y excluido en relación a otras. Figueroa, Altamirano y Sulmont han desarrollado este tema, atendiendo a tres esferas de interacción social: la organización económica, el ordenamiento político-institucional y la cultura.

Según estos autores, "Una sociedad en la cual la desigualdad social se basa sólo en diferencias de activos económicos, se podría llamar una "sociedad liberal". En una sociedad liberal, los activos políticos y culturales se distribuirían equitativamente; en esta sociedad, como Hemingway diría: "la única diferencia entre el rico y el pobre sería que el rico tiene más dinero" .

Buscando profundizar en la relación entre pobreza y exclusión, se remiten al concepto de explotación. Así, plantean que "La explotación se basa a la vez en una relación de exclusión y de inclusión. Por una parte supone una separación social entre quienes controlan los recursos económicos estratégicos y quienes no los controlan. Por otra parte, supone una participación en el proceso productivo, lo cual implica un lazo social, una cooperación entre empleador y empleado. La relación capital-trabajo involucra ambas dimensiones; resulta siendo una cooperación antagónica. La explotación nos remite al concepto capitalista de empleo, entendido como el uso de las capacidades humanas en una actividad generadora de utilidad social y que puede ser

evaluada económicamente; supone la existencia de un mercado de trabajo, en el cual se interrelacionan la demanda y la oferta de fuerza laboral (...) La oferta y demanda de trabajo (...) implica un proceso de selección y exclusión. (...) En el caso del trabajo independiente, la exclusión aparece en la falta de acceso a la tecnología y al crédito, y en la incapacidad de competir en el mercado."

Una de las hipótesis básicas de Figueroa, Altamirano y Sulmont es que "el mercado laboral opera como un mecanismo básico de exclusión social. Por lo tanto, los que no son explotados (los no asalariados) son los más pobres y representan a los grupos con el mayor grado de exclusión en la sociedad."

Estas hipótesis nos parecen sumamente sugerentes. No obstante, la realidad con la que nos encontramos en nuestro trabajo de promoción social resulta mucho más compleja. Los usuarios de nuestros servicios de capacitación como también los usuarios de los programas de crédito siendo no asalariados, no están necesariamente entre los más pobres. Son sectores emergentes que lucha contra la exclusión en base a grandes sacrificios. Muchos de ellos tienen un ingreso similar a algunos sectores de la clase media asalariada, sin embargo, el costo de generar ese ingreso es para ellos muy alto: agotadoras jornadas que empiezan en la madrugada, fuerte desgaste físico en algunos giros, ambiente laboral insalubre. Hay fuertes contrastes en su calidad de vida, que se expresa, por ejemplo, en una vivienda de material noble de dos pisos pero que a veces no cuenta con alguno de los servicios básicos. Carecen de seguro social y no tendrán jubilación.

Como señalan los autores antes mencionados, en las sociedades capitalistas el acceso al seguro social está vinculado al trabajo asalariado. La exclusión del mercado de trabajo asalariado da lugar, por tanto, a otras exclusiones. Los pobres estarán excluidos de los mercados básicos como son el laboral, de crédito y de seguros.

Otra conclusión que vale la pena destacar del estudio de Figueroa, Sulmont y Altamirano es que la exclusión da lugar a una sociedad inestable, puesto que el sistema es concentrador en la distribución de los activos económicos e igualador en la distribución de los activos políticos y culturales (proceso de modernización). Las reglas democráticas del orden social no son consistentes con la existencia de una excesiva desigualdad; por ello el sistema democrático es frágil.

2.1.3. La Propuesta de Desarrollo Humano

Hemos asumido la definición elaborada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como una que debería convocar consenso a nivel mundial. Ella coincide con el enfoque de Amartya Sen en cuanto a que subraya la diferencia entre crecimiento económico y desarrollo, pone el acento en lo que el desarrollo significa para las personas, en particular, en cuanto a su calidad de vida.

En 1990, el PNUD lanzó por primera vez esta definición, señalando que el Desarrollo Humano es un proceso mediante el cual se ofrece a las personas, mayores oportunidades. Entre otras: una vida prolongada y saludable, educación y acceso a recursos necesarios para tener un nivel de vida decente. Otras oportunidades incluyen: la libertad política, la garantía de los derechos humanos y el respeto a sí mismo. Por lo tanto, el Desarrollo Humano se refiere más a la formación de capacidades humanas, tales como un mejor estado de salud o mayores conocimientos. También es el uso de estas capacidades, como trabajo, descanso, actividades políticas y culturales.

El Indicador de Desarrollo Humano (IDH) elaborado por el PNUD considera varios factores: esperanza de vida al nacer, tasa de analfabetismo y años de escolaridad promedio de la población adulta, y niveles de ingreso.

En el nuevo informe sobre el Desarrollo Humano, correspondiente a 1997, el PNUD incluye un "Índice de Pobreza Humana" (IPH) en base a tres variables: la vulnerabilidad a la muerte a temprana edad, el analfabetismo y un nivel de vida inferior al decente compuesto por la falta de acceso a servicios de salud, agua potable y alimentación adecuada. Es un indicador distinto a la tasa de pobreza de ingreso. Comparando ambos índices para diferentes países, con frecuencia marchan distantes uno del otro.

Según este Informe, el Perú ha reducido la pobreza humana a alrededor del 12%, pero la incidencia de la pobreza de ingreso es del 49%.

El PNUD ha elaborado cuadros en los cuales se aprecia que países con un Producto Nacional Bruto semejante tienen niveles de desarrollo humano bastante diferente. Algunos países con PNB de nivel medio han alcanzado un IDH más bien medio-alto mientras que otros países con un PNB similar tienen un IDH medio-bajo. Estas diferencias son producto de las políticas aplicadas por los respectivos gobiernos.

El IDH ha servido también para hacer comparaciones entre regiones al interior de un mismo país así como entre hombres y mujeres de un mismo país.

2.2. CONCEPTOS CLAVES PARA EL PROGRAMA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

2.2.1. Desarrollo Empresarial

Para un gran número de hombres y mujeres de nuestro país, la lucha por el derecho al trabajo ha tomado la forma de la creación y conducción de un pequeño negocio o una microempresa.

Hemos partido de la realidad de estas personas, que han creado sus propios empleos, esto es, que son autoempleados(as), y hemos apostado por acompañarlos(as), apoyando el proceso de expansión de sus capacidades como creadores y conductores de empresa.

Ellos y ellas han entrado en el mercado, como ofertantes de bienes y servicios, en forma empírica. Y nosotros apostamos por su desarrollo empresarial a partir de los siguientes conceptos:



Los vendedores de Ate-Vitarte

a) La economía actual está cada vez más dominada por el mercado. Hemos pasado de un modelo de desarrollo dominante durante los sesenta y setenta, que adjudicó un papel muy importante al Estado, a un nuevo modelo, donde el mercado prácticamente no tiene competencia como asignador de recursos.

El desarrollo de los mercados es un aspecto del desarrollo de las sociedades. De hecho, en nuestro país, el haber tenido un mercado protegido del exterior fue asumido por las empresas locales como un desincentivo para el incremento de la competitividad, mientras que la apertura del mercado tiene un efecto contrario. Sin embargo, el mercado no debería ser el único asignador de recursos. Es necesario construir una nueva relación entre mercado, Estado y sociedad civil.

b) El mercado designa a un entramado de relaciones sociales, entre personas que ofrecen bienes y servicios y otras que los demandan. Al interior del mismo, hay quienes tienen posiciones de ventaja ganadas en base a su competitividad y eventualmente, a otros factores.

En cuanto a la competitividad, es necesario distinguir entre la competitividad auténtica y la competitividad espúrea (Fajnzylber). La primera es aquella que se basa en una inteligencia empresarial, en la calificación y colaboración del personal, en el uso eficiente de los recursos, etc., mientras que la segunda es la que se sostiene en base a la sobrexplotación de la mano de obra, en el uso de materiales o procedimientos por debajo de normas mínimas de calidad, etc.

c) Por la limitada dotación de recursos, la precariedad de su tecnología y su escasa productividad, en el segmento de la microempresa y los autoempleados, su capacidad de permanecer en el mercado se basa en gran parte en el trabajo no remunerado, en costos asumidos por la familia, en la restricción del consumo familiar, en insumos de muy baja calidad. Se trata de una condición de sobrevivencia que es preciso contribuir a superar. Hay que trabajar por establecer condiciones de competitividad auténtica aún en ese marco de escasez, reconociendo las limitaciones existentes y buscando superarlas.

Muchísimas personas están al margen de ciertos mercados o participan en el mercado con gran dificultad, sea porque no tienen capacidad adquisitiva (población que vive del autoconsumo, en las zonas rurales) o por que producen con costos por encima del promedio y tienen que salir del mercado. El combate a la pobreza y la exclusión pasa por ayudar a eliminar las barreras que dificultan el acceso al mercado así como por ayudar a mejorar la posición de los más pobres en el mercado.

d) Para mejorar ese posicionamiento, las personas necesitan conocer bien el mercado al cual se dirigen. Conocer cuál es la oferta y la demanda existente. Conocer quiénes son sus competidores y quiénes son sus clientes. Necesitan ser capaces de diseñar estrategias para mejorar su situación en el mercado.

e) Dentro de dichas estrategias, destacamos las que se basan en la cooperación interempresarial, entre pares o entre empresas con las que pueden establecer relaciones de complementación. Los conglomerados que muestran la potencialidad de "cooperar para competir" (Távara) incrementan las oportunidades para las micro empresas y expresan una afortunada combinación de criterios de mercado y de asociatividad.

La existencia de asociaciones de conductores de micro empresas puede aprovecharse tanto para hacer negocios en forma conjunta como para facilitar el acceso a servicios diversos orientados a las empresas y a las personas que trabajan en ella, desde el crédito o la asistencia técnica hasta servicios de salud y seguridad social.

f) Conducir una empresa implica ser capaz de coordinar un conjunto variado de recursos: humanos, materiales, financieros y técnicos. La persona que asume ese rol es el factor principal de éxito o de fracaso de la empresa. Se necesita una personalidad especial, emprendedora, convencida de la utilidad social del producto o del servicio que ofrece, con iniciativa, tenaz, dispuesta a postergar sus aspiraciones de consumo en una primera etapa, orientada a la obtención de utilidades y con capacidad para coordinar aquella variedad recursos (David Wong)

Hay componentes de la personalidad que son determinantes para el desarrollo de la empresa. Por ello, los programas de formación de competencias deben tomar en cuenta el ámbito de desarrollo de la personalidad, la conducta y las actitudes. En ese sentido Gisela Burckhardt, habla de capacidad sociales internas y externas. El ámbito interno se refiere a la propia persona y el ámbito externo es el que se orienta a las otras personas.

"En el caso del primer ámbito, se trata de capacidades como la autopercepción, la capacidad de aprendizaje, la motivación, la creatividad, la agilidad intelectual, la capacidad para planificar a futuro, entre otras. Por su parte, las capacidades sociales externas son aquellas tales como la capacidad de comunicación con los demás, la tolerancia y la flexibilidad. Ambos ámbitos se encuentran en interdependencia, se condicionan mutuamente y cada uno de ellos es requisito previo del otro."

g) La competitividad no es el fruto de las iniciativas de empresas aisladas. Expresa el grado de desarrollo de una región o de un país. Se habla no sólo de empresas competitivas sino de sistemas competitivos, lo que involucra sistema educativo, instituciones, reglas de juego, etc. (Fajnzylber).

Al nivel de las micro empresas, el desarrollo local resulta especialmente relevante. Un mayor nivel de desarrollo local puede ofrecer un mejor ambiente para el surgimiento y consolidación de las micro empresas, a su vez, las micro empresas pueden contribuir o perjudicar el espacio local, en lo económico y ambiental, según su perfil.

2.2.2 Equidad de Género

Con el concepto de GÉNERO aludimos a las relaciones sociales entre hombres y mujeres, cuyas características están dadas no simplemente por diferencias biológicas sino por una construcción histórica y cultural. Esas relaciones se expresan en una determinada división del trabajo y asignación de roles, en una socialización diferenciada para hombres y mujeres así como en determinadas nociones de femineidad y de masculinidad.

En nuestras sociedades las relaciones entre hombres y mujeres están marcadas por la desigualdad. Las mujeres ocupan un rol subordinado, el ámbito doméstico aparece como el lugar que les es propio mientras que los espacios de poder político y/o económico son predominantemente masculinos.

El PNUD ha realizado el ejercicio de desagregar el Índice de Desarrollo Humano por Género, mostrando que en todos los países las mujeres como grupo social alcanzan un IDH menor al del conjunto de los hombres. Ello es lógico puesto que en la gran mayoría de países las mujeres usualmente reciben un menor ingresos por el mismo tipo de trabajo. El promedio educativo de las mujeres suele ser también inferior. Se trata de una desigualdad de resultados, que empieza con diferencias de oportunidades

Incluso al interior de las familias los beneficios no se reparten por igual entre todos sus integrantes. Numerosos estudios en diferentes países, incluido el nuestro, han mostrado que la inversión de las familias tiende a concentrarse en los hijos hombres en desmedro de las niñas. Los patrones de alimentación tienden igualmente a privilegiar a los hombres adultos y niños de las familias. De ahí la importancia de indagar al interior de la familia respecto a la distribución de responsabilidades y beneficios entre marido-mujer, hermanas-hermanos. (Patricia Fuertes).

Para nuestra propuesta, conceptos claves son:

a) división del trabajo y roles,

b) identidad,

c) ganar en poder para las mujeres y

d) autonomía.

a) División del trabajo y roles

La división tradicional del trabajo al interior de las parejas suele ser aquella que asigna al hombre el rol productivo y a la mujer el rol reproductivo. Esto es, el hombre debe lograr el sustento para la familia y la mujer ocuparse de las tareas necesarias para el cuidado cotidiano de la misma (cocinar, limpiar, crianza de los hijos).

Socialmente, es el trabajo productivo el más valorado mientras que las labores en el hogar aparecen como "no trabajo".

Esa división del trabajo ha sido puesta en cuestión por la crisis económica y el alto costo de la vida. De modo que las mujeres también trabajan para generar ingresos. Sin embargo, los trabajos que ellas realizan siguen apareciendo como menos valorados. El hecho de que las mujeres se desempeñen con mayor frecuencia en el comercio y los servicios y los hombres estén en mayor proporción en el sector productivo es, así mismo, una consecuencia de la división de tareas por género.

Moser habla del triple rol de la mujer para referirse a la combinación de responsabilidades que ellas asumen: rol productivo, rol reproductivo, rol de gestión comunal (al involucrarse en la provisión de servicios de alimentación o salud para la comunidad). Lo que implica una tremenda carga de trabajo que no es socialmente valorada.

Los programas de desarrollo empresarial para mujeres o para grupos mixtos predominantemente femeninos trabajan con dos tipos de población:

- Mujeres madres de familia, que necesitan generar ingresos y que han tenido una intensa socialización participando en tareas de gestión comunal.
- Mujeres madres de familia, que se dividen entre sus responsabilidades domésticas y su rol productivo y que no asumen responsabilidades de gestión comunal por sus largas jornadas de trabajo como autoempleadas. Esta es la población que priorizamos.

Estas mujeres se apoyan mucho en sus hijas para poder dedicarse a sus negocios, descargando en ellas las tareas domésticas. Las relaciones de género se entremezclan con las relaciones entre las generaciones y la tendencia espontánea es a reproducir la desigualdad de género de una generación a otra, socializando solamente a las hijas -y no a los hijos- en las tareas domésticas.

b) Identidad

Hay identidades de género socialmente construidas, que definen la femineidad o la masculinidad de determinada manera. Se atribuye a las mujeres ciertos rasgos: afectivas, entregadas, abnegadas, sacrificadas, sumisas, con un instinto natural para la maternidad. Mientras los hombres serían todo lo opuesto, no deben llorar, deben ser siempre fuertes, agresivos, etc.

Son identidades construidas en función de los roles antes mencionados. Se socializa a niños y niñas para que desarrollen las cualidades necesarias para desenvolverse en los espacios que les serían más propios: puesto que "el hombre es de la calle y la mujer de la casa" según la visión tradicional.

En la medida que las mujeres tienen tales roles interiorizados, les cuesta delegar el trabajo doméstico a otros, especialmente a los hombres de su entorno: su marido, sus hijos. Lo que limita su desarrollo como empresarias, salvo que trasladen la carga a sus hijas. Así mismo, incrementa el stress de una vida en la que nunca alcanza el tiempo para todo lo que hay que hacer, mucho menos, hay tiempo para sí misma.

En la medida que los hombres han construido su autoestima basada en el rol de proveedores únicos o por lo menos principales, cuando son víctimas del desempleo o cuando sus ingresos se vuelven menores que los de su pareja, su masculinidad se ve puesta en cuestión y las relaciones al interior de la pareja se deterioran.

c) Ganar en poder para y por las mujeres

El logro de la equidad de género pasa por un cambio de las relaciones entre hombres y mujeres y en particular por reconocer que "el problema de las mujeres en el desarrollo no está, en primer lugar, en posibilitar que las mujeres sean más productivas, más eficientes o en que utilicen su fuerza de trabajo con mayor efectividad. El aspecto central del desarrollo de las mujeres es el empoderamiento, que tengan una posición en

condiciones de igualdad con los hombres, y que participen con equidad en el proceso de desarrollo para tener control sobre los factores de producción sobre una base de igualdad" (Longwe).

Longwe distingue cinco niveles de igualdad, que implican sucesivamente, mayor empoderamiento: 1) El nivel de **bienestar** de las mujeres, comparado con el de los hombres. 2) El **acceso** de las mujeres a los factores de producción en las mismas condiciones que los hombres. 3) **Concientización** sobre la igualdad sexual, de que la división sexual del trabajo debe ser justa para ambas partes, sin involucrar dominación política o económica de un sexo sobre otro. 4) **Participación** de las mujeres en el proceso de toma de decisiones en igualdad de condiciones. 5) Hacer uso de la participación para lograr igualdad en el **control** sobre los factores de producción y distribución de beneficios.

Aunque se ha criticado la noción de una secuencia mecánica y lineal entre estos niveles, como si se tratase de una escalera, resulta útil identificar en qué nivel estamos trabajando y en que medida ello contribuye al empoderamiento de las mujeres. Institucionalmente, a través del crédito y la capacitación, estamos aportan-



do sobre todo al nivel de facilitar el acceso. Sin embargo, buscamos aportar también -en un primer momento, con grupos más seleccionados- a la concientización sobre la igualdad de género. En el ámbito de las estrategias, requerimos encontrar los medios para trabajar en esta dimensión de forma más masiva.

d) Autonomía

Asociando el enfoque de empoderamiento al desarrollo de las "capacidades sociales internas", en primera y última instancia, se trata de que las mujeres puedan ganar un mayor control sobre sus propias vidas en diversos planos: personal, social, económico y político.

Dado que trabajamos con mujeres autoempleadas y conductoras de microempresas prestamos atención especial al plano económico. Las herramientas propias del marco de análisis de Harvard, el perfil de actividades y el perfil de acceso y control, nos ayudan en ese plano; la pregunta: quién accede a qué y quién controla qué?, es clave.

Sin embargo, los otros planos no son menos importantes. Crear espacios para que las mujeres puedan reflexionar, en conjunto, sobre sus propias vidas, es algo que buscamos hacer con la convicción de que la autonomía en la dimensión más personal es fundamental para lograr realizarse en todas las dimensiones.

2.2.3. Ejes Articuladores

Entre ambas columnas que el Programa de Formación Empresarial ha definido como las que guían su intervención, encontramos ejes articuladores, el primero cognoscitivo y el segundo valórico. Ellos son:

a) La noción de trabajo

Rescatamos el valor del trabajo productivo y reproductivo, el trabajo que se realiza para generar ingresos y el trabajo que se realiza para atender a la familia.

La valoración del trabajo en ambas dimensiones es una cuestión sustancial tanto para el desarrollo empresarial de las(os) autoempleadas(os) como para avanzar desde el punto de vista de la equidad de género.

Desde el punto de vista empresarial, hombres y mujeres deben valorar adecuadamente su trabajo, empezando por incluirlo en el cálculo de sus costos así como valorar el trabajo que realizan junto con ellos otros miembros de su familia, aún sin remuneración. Quienes han entrado a la actividad independiente sin haber pasado por la experiencia del trabajo asalariado -lo que sucede sobre todo con las mujeres- pueden tener menos facilidad para identificar su trabajo como un costo.

Desde el punto de vista de género, es necesario revertir la minusvaloración del trabajo que se realiza al interior del hogar. Como éste es un trabajo que no se paga, en una sociedad donde la medida del valor es el dinero, no se reconoce su importancia. Incluso en muchos casos se ve el trabajo que las mujeres hacen para generar ingresos sólo como una forma de ayudar a su marido y no de acuerdo a su real aporte a la economía familiar.

b) Autoestima, respeto por el otro, reciprocidad y solidaridad

La autoestima es el fundamento de las realizaciones de las personas. La actitud del o la empresario(a) que se proyecta se basa en una valoración del conjunto de sus capacidades. La autoestima es un requisito esencial para afirmarse como persona y establecer relaciones de igualdad con los otros, en particular en las relaciones entre hombres y mujeres.

La estima por sí mismo(a) y el respeto por el(la) otro(a) son dos caras de la misma medalla.

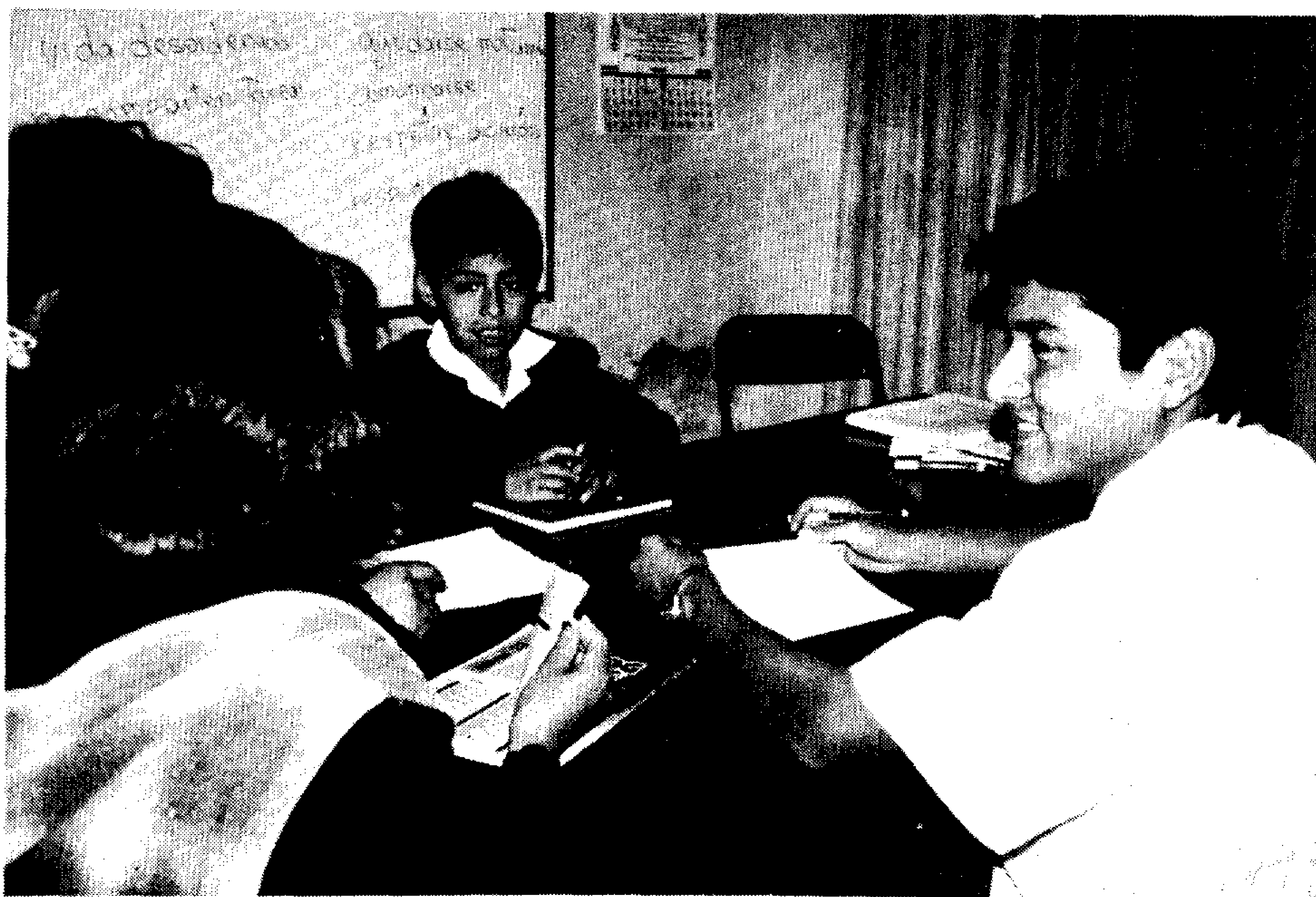
Resulta o debiera resultar evidente en las relaciones entre géneros pero es igualmente valido para el mundo del trabajo y de la empresa.

Las relaciones con los proveedores y los clientes deberían estar basadas también en la norma del respeto por los otros.

Las relaciones entre empresarios con sus proveedores y/o con sus clientes pueden ser de mutuo beneficio y de largo plazo. La existencia de intereses comunes es la base para establecer relaciones de cooperación, lo mismo vale para la cooperación interempresarial.

Esto es reciprocidad, la que se pone de manifiesto en el intercambio de servicios entre integrantes de las asociaciones; incluso intercambios menudos e informales como cuidar el puesto del otro, cuando el(la) propietario(a) del mismo tiene que ausentarse momentáneamente.

Esa reciprocidad no es necesariamente sinónimo de la solidaridad, que se da sin esperar nada. Pero tales prácticas estimulan la sensibilidad a favor del otro, que es el germen de la solidaridad.



Atención en la oficina de Vitarte; niño acompañando a sus padres

3. MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA EDUCATIVA[2]

3.1. POR UNA EDUCACIÓN PERSONALIZADA CON METODOLOGÍA ACTIVO-PARTICIPATIVA

3.1.1. La Valoración de los Paradigmas

La educación de adultos tradicionalmente se ha entendido como la transmisión de un saber acumulado por el docente, por eso él asume la mayor parte de las actividades durante las clases y establece una relación vertical. En estos casos, generalmente, el método más recurrido es el expositivo o bien la demostración, que obligan a una actitud pasiva del alumno o sujeto discente.

Cuando se actúa de esta forma en educación, es porque se está asumiendo -conscientemente o no- una postura positivista en relación al conocimiento, es decir se parte de creer que existen verdades absolutas alcanzables mediante un riguroso método de investigación que garantice la objetividad y certeza.

Sin embargo, el positivismo lógico ha entrado en crisis desde que Kuhn expuso su teoría de los paradigmas y rompió con la creencia en una Ciencia única y verdadera. La toma de consciencia de que toda investigación se realiza desde el marco conceptual del investigador, así como la ahora generalizada postura de la evolución de los conceptos, nos muestran que es obsoleto pensar en la existencia de verdades absolutas plenamente objetivas.

Kuhn realza la importancia de los paradigmas, es decir del marco conceptual del investigador, desde el cual éste selecciona e interpreta la nueva información. Entonces todo conocimiento es idiosincrático, porque pasa siempre por el tamiz de la manera de pensar y las experiencias personales del sujeto cognoscente.

Asumiendo este punto de partida, creemos que el proceso de aprendizaje no puede ser la transmisión de una verdad preconcebida sino **la construcción de un saber** con los propios alumnos en **un plano de comunicación horizontal.**

3.1.2. La Opción por una Metodología Activo Participativa

Por lo explicado anteriormente, nuestra propuesta educativa se aparta de los modelos directivos que mantienen la distancia entre profesor y alumno obligando a éste a una actitud pasiva. Por el contrario creemos que la clase debe ser un lugar de encuentro entre profesores y alumnos donde se propicie que éstos participen en la clase y realicen la mayor parte de las actividades, y que se adecue a las características personales (ritmo de aprendizaje, afinidad de temas, etc.) de los alumnos.

---

[2] *Apuntes para Tesis de Maestría en Planificación de la Educación, desarrollada por Rocío Rivera León.*

Proponemos para este trabajo una **estrategia metodológica personalizada**, que sea **activo-participativa** cuyas actividades estén centradas en el alumno y no en el docente.

Nuestra propuesta educativa no es directiva, porque no nos adscribimos a un enfoque positivista; al contrario, consideramos que podemos aprender junto con los alumnos, uniendo teoría y experiencia, para construir el saber más útil a la realidad concreta de los vendedores ambulantes (de Ate-Vitarte). Dadas las características de nuestro grupo objetivo, necesitamos contar con un saber funcional, útil en lo concreto y basado en la práctica, por eso resulta indispensable desarrollar clases dinámicas.

3.1.3. Los Principios de esta Metodología

Habiendo optado por una **metodología activo-participativa**, la consecuencia lógica es que la mayor parte de las actividades de la sesión de clase sean desarrolladas por los alumnos. Por eso, todos los materiales incluyen propuestas para trabajos grupales e individuales, ya sea a través de dinámicas, solución de casos, o el planteamiento de iniciativas para sus propias asociaciones y su discusión en plenario.

El trabajo grupal es sumamente necesario por la riqueza del intercambio de experiencias, así como el contraste y confrontación de alternativas para resolver problemas concretos. Dentro de nuestra propuesta destaca la necesidad de **relacionarse con los demás** para desarrollarse uno mismo, y para ello el alumno necesita establecer relaciones solidarias con los que le rodean. Es así como se entiende la expresión de Heidegger[3] de que "el hombre está en el mundo"; éste no es un simple acto de "ser", sino de "estar", es decir al ser consciente de su relación con el entorno, el hombre puede asumir compromisos con los demás.

Cuando el participante asume el compromiso con la clase en pleno sobre el diseño y desarrollo de un tema específico -por ejemplo en el plan de trabajo de la asociación- el sujeto discente toma consciencia de su posición, y su propuesta y posterior trabajo resultan importantes no sólo para él sino también para los otros;

Trabajos grupales sobre elaboración de Planes



[3] *Martin Heidegger fue un filósofo alemán del S.XIX, cuya obra cuestionaba el sentido de la existencia humana, especialmente en* ser y tiempo.

es decir, es una situación de "ser" un alumno de la clase, pero además "estar" (en el sentido de Heidegger) en relación con sus compañeros de asociación, preocupándose por sus intereses y objetivos, asumiendo la interdependencia de sus esfuerzos.

Nuestra manera de entender el aprendizaje así como la relación que se establece con el alumno adulto, genera un nuevo rol del docente. El educador es visto como un provocador de la responsabilidad que asume el educando, quien es la persona decisora en última instancia; el docente debe ayudar al alumno a ser libre y responsable dentro de las oportunidades que el entorno le ofrece, que son únicas y se agotan. En el entorno de Ate-Vitarte las condiciones son muy cambiantes para el comercio ambulatorio de forma tal que las pocas oportunidades que aparecen no deben desaprovecharse.

Los caracteres de educación personalizada y participativa se manifiestan por ejemplo en la **libertad y horizontalidad** que reconocemos a los participantes de nuestros cursos para organizar junto con ellos los programas de capacitación. Además, en nuestra propuesta resulta fundamental mantener la libertad de escoger los temas para propiciar la responsabilidad ante la elección. Por eso, para que los temas sean incluidos en el programa, deben partir del interés y las necesidades de los propios alumnos.

De ahí que, siguiendo a los educadores Roman y Pastor: "el programa *(de estudios)* deberá ser analítico ... que sirva de pauta orientadora" [4] que permita "analizar y discutir con los alumnos, el plan de trabajo ... " [5]. Esto significa que el sujeto discente inicia su proceso de enseñanza-aprendizaje discutiendo los temas que va a estudiar en el curso; de ahí la necesidad de contar con un programa analítico, es decir un plan de estudios que haga posible seguir por separado las diversas partes relacionadas sin alterar su sentido.

En consecuencia -y de acuerdo con los principios de libertad y responsabilidad asumidos en la propuesta- en la etapa inicial del curso, la propia asociación de vendedores discute con nosotros sobre los temas que desea sean incluidos en la capacitación; les ofrecemos una variedad de temas trabajados en módulos independientes que pueden ser desarrollados indistintamente en el orden más apropiado según el tiempo disponible. Cada módulo se orienta a ciertos conocimientos, habilidades y actitudes del perfil ideal -que presentaremos más adelante- de forma tal que al completarse toda la serie se pueda llegar al perfil deseado.

Además negociamos con ellos de igual a igual sobre los horarios más oportunos, la convocatoria de los asociados, las tareas organizativas que pueden asumir. En resumen, desarrollamos un trato horizontal, dando por supuesto que su aporte es tanto o más valioso que el nuestro; así reconocemos su capacidad organizativa, valoramos su responsabilidad y realzamos la importancia del curso para la propia asociación ya que todos los acuerdos son plasmados en un Convenio entre la ONG y la Asociación de vendedores ambulantes respectiva para el desarrollo de actividades de capacitación.

Debemos recordar que "libertad y confianza forman el carácter del alumno; aquéllas deben crecer a medida que crece el alumno, que le conocemos mejor y que hace su trabajo" [6]. Entonces, si tratamos con un grupo de alumnos adultos a quienes deseamos transmitir el mensaje de que valoramos su experiencia como autoempleados y dirigentes, es necesario conversar, discutir, negociar con ellos antes de la realización de los cursos. Ello ha permitido compartir el trabajo en la organización de los mismos, concientizar positivamente a la población para que acuda a los cursos y garantizar la asistencia mínima y su permanencia.

Un rasgo en el que se evidencia la opción por una educación personalizada, es la relación docente-alumno. Se propone una **relación personal cercana**, por oposición a la relación impersonal, masificada o uniforme propia de la postura positivista. La relación personal que se establece al trabajar con grupos pequeños, entablando un vínculo horizontal favorece un aprendizaje según el propio ritmo de trabajo del alumno y permite un conocimiento más cercano de su personalidad. Esto resulta sumamente útil para trabajar temas más íntimos como los que aparecen en el módulo dedicado a la Familia.

Además, la relación personal que se establece en esta etapa previa y que continua luego durante el curso, contribuye a la valoración personal afectiva del sujeto. Los alumnos sienten nuestro respeto hacia su trabajo,

---

[4] *ROMAN, MUSITU y PASTOR. Métodos activos para enseñas medias y universitarias. Cincel-Kapeluz, 1980. P. 37 (subrayado y agregado nuestro)*

[5] *ibid., p. 39.*

[6] *ibid., p. 23*

se favorece en hombres y mujeres el afianzamiento de la seguridad en sí mismos, fortalece una relación democrática entre los profesionales de la ONG y los dirigentes y asociados. La creación de este vínculo personal, este acercamiento con las bases y el desarrollo de los cursos en un ambiente democrático son los aspectos que han favorecido más la ejecución de actividades educativas.

Habíamos dicho que la educación personalizada facilita el avance de los contenidos según el ritmo personal de trabajo de cada participante. En este sentido, el principio de **individualización** está presente. Ello implica que las sesiones de clase no están a cargo de una sola persona sino de un equipo; de ahí que al momento de efectuar una tarea personal o grupal podamos repartir nuestra atención entre todos los participantes y seguir de cerca sus dificultades y progresos.

El principio de **socialización** -que se trabaja a la par que el de individualización- se expresa en la necesidad de contar con la labor del grupo y de la clase en pleno. Como ya se ha indicado, los participantes desarrollan en grupo propuestas para ser aplicadas luego en sus propias asociaciones (por ejemplo el trabajo grupal del módulo de Planificación), exponen las ideas, y las confrontan en plenario con las propuestas de otros grupos, se enriquecen con las ideas de los equipos que hayan realizado un tema similar. El hecho de responder como persona ante un grupo es una forma de fortalecer la autoestima y contribuir al desarrollo de una relación solidaria y responsable.

Otros dos principios que debemos destacar son la comunicabilidad y la motivación para el aprendizaje.

Sobre la **comunicabilidad**, existe una comunicación fluida entre los participantes y los coordinadores del curso durante la etapa de negociación, y de los participantes entre sí al realizar los trabajos grupales y plenarios. El principio de comunicabilidad permite que el profesor pueda entablar una relación horizontal con los participantes, al mismo tiempo que favorece la asertividad entre ellos porque entraña el mensaje de que la opinión del alumno será valorada por el facilitador e incorporada dentro del marco de la clase. La ventaja del uso de métodos activos es precisamente mantener canales abiertos de comunicación.



La Sra. María Villena toma la palabra en un curso realizado en el Mercado Cooperativa Virgen del Carmen.

La **motivación** se puede verificar en el interés de acudir y participar en el curso. Debemos señalar que al inicio del Programa de Capacitación Empresarial había serias dificultades para la convocatoria y asistencia a los cursos propuestos. El cambio de actitud empieza a darse en la etapa de negociación con los dirigentes de la asociación, quienes como fruto de estas conversaciones sienten que **el curso es suyo, les pertenece a los comerciantes,** por lo tanto la negociación también supone una actividad de aprendizaje.

3.2. LA PSICOLOGÍA COGNITIVA Y LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE DE AUSUBEL

3.2.1. ¿Qué entendemos por Aprendizaje?

Asumimos los planteamientos desarrollados por Ausubel y Coll sobre el aprendizaje. César Coll postula una concepción *constructivista*, es decir, entiende que cada sujeto construye su propio aprendizaje a partir de esquemas de conocimientos previos. Por lo tanto, la enseñanza debe adaptarse a las características individuales de los alumnos -y por lo tanto a esos esquemas previos- y el docente debe facilitar las condiciones para que se produzca el aprendizaje.

Para Ausubel, el aprendizaje que realiza todo ser humano es idiosincrático, es decir, depende de la manera de pensar del sujeto y de las experiencias personales que haya tenido previamente. Refiriéndonos a la teoría de Kuhn podríamos decir que cada sujeto aprende desde su propio paradigma, es decir, va construyendo su aprendizaje -es constructivista, como lo señala César Coll- a partir de un conjunto de conceptos previamente acumulados y organizados.

De ahí que resulte de capital importancia rescatar la experiencia que trae el sujeto discente, para desde ese punto de partida hacer una síntesis con elementos de la teoría.

3.2.2. La teoría del Aprendizaje de Ausubel

Ausubel llama ESTRUCTURA COGNITIVA a este conjunto de conceptos previos organizados. Pero ¿cómo logra cada sujeto elaborar su propia ESTRUCTURA COGNITIVA?

Desde que somos muy pequeños vamos aprendiendo conceptos como si fuéramos ampliando nuestro vocabulario; sin embargo, tales conceptos no quedan en la mente como elementos aislados sino que establecemos relaciones entre ellos: construimos así una jerarquía de conceptos. Esta es la ESTRUCTURA COGNITIVA desde la cual vamos a emprender nuevos aprendizajes.

Con esta ESTRUCTURA COGNITIVA en la mente, el ser humano interactúa en su medio y tiene múltiples experiencias; en cada acto que realiza está rodeado de información pero sólo va a estar predispuesto a aprender aquella información que esté relacionada con su estructura cognitiva. De la PREDISPOSICIÓN que tenga el sujeto depende que un aprendizaje sea memorístico o significativo; será MEMORÍSTICO -y por lo tanto superficial, arbitrario y breve- si no encontramos relación alguna entre la información que nos llega y las estructuras cognitivas que tenemos; será SIGNIFICATIVO si tal relación existe y si la información es relevante para nosotros.

De otro lado, la predisposición está influenciada por el vínculo afectivo del sujeto hacia el conocimiento o el entorno en que éste se da, es decir, por la información que procede de los estímulos internos.

Si el sujeto descubre en el entorno una información relacionada con su estructura cognitiva y que es relevante para él, entonces iniciará un APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO.

Pero la información a aprender puede ser presentada de varias maneras. Si el sujeto está solo, realizando un aprendizaje por descubrimiento como si fuese un explorador en la jungla, tendrá que asumir la información tal y como la encuentre; pero si es un aprendizaje dirigido por el docente, es posible organizar previamente la información para facilitar su acercamiento a la estructura cognitiva del alumno. La información significativa es presentada en un orden que va de lo más general y simple a lo específico y complejo. La organización previa busca enlazar los aspectos generales del contenido que se va a desarrollar con ciertos elementos de la estructura cognitiva del sujeto.

Como el aprendizaje es idiosincrático, la nueva información ingresa modificada. Debe aclararse que el sujeto recibe la información desde su vivencia personal, es decir, desde su estrategia para acceder al conocimiento y desde sus paradigmas; por otro lado, el mismo proceso de acomodación de la información genera una modificación en aquélla -puesto que el sujeto la entiende como relacionada a un concepto de su propia estructura cognitiva- y también una modificación en la estructura misma, ya que ésta se enriquece al incluir ahora una información nueva.

Cada nueva información exige un reordenamiento de todo el esquema previo. A medida que se modifica éste con las nuevas informaciones que incorpora, va desarrollando una serie de jerarquías conceptuales o ramificaciones más específicas, como producto del aprendizaje.

En la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel, los conocimientos previos del alumno son de decisiva importancia a fin de enseñar consecuentemente. La estructura cognitiva es la base desde la cual se va a iniciar el aprendizaje y el orden es presentar primero los aspectos más generales e inclusivos para luego proceder a la presentación de los detalles realizando una diferenciación progresiva.

Es así que siguiendo este enfoque del aprendizaje hemos desarrollado nuestra propuesta metodológica para atender las necesidades de nuestro grupo objetivo.

Entrevistas a los comerciantes que participaron en los cursos de capacitación

Entrevista a Isabel Mueras, vendedora de abarrotes

"Yo fui al curso de 96. Fue bonito, estuvo bien. Muy útil para sacar porcentajes, ordenar costos y conversar sobre la familia. Era entretenido y fácil de entender. Me gustaron mucho los materiales. Quisiera que hubiera otro curso para aprender más cosas."

Entrevista a Mario Sulca, Mercado Señor de los Milagros

«Para nosotros estuvo bien, debería haber otros para llegar a los demás asociados y que conozcan algo nuevo y útil. Nos ayuda a mejorar, a organizarnos mejor.

Nos trataron bien, como gente, eso ayuda mucho porque uno siente que lo respetan y que puede preguntar sin temor y pedir orientación para que nos digan si estamos manejando bien el puesto o no.

Los cursos eran entretenidos y eso sirve para que uno se despeje del trabajo y se lleve mejor con los otros vendedores que van al curso. Uno también conoce gente allí que lo puede ayudar.

Además, las clases me ayudaron a aprender las cosas básicas y después, mi hijo leía conmigo los materiales y como él sabe más me ayudaba a aprender cosas nuevas. A él le da gusto que yo tenga interés por estudiar y dice que siga en los cursos y los aproveche».

4. DESCRIPCIÓN DEL GRUPO OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

4.1. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para conocer más de cerca a nuestro público objetivo recurrimos a dos tipos de investigaciones. En primer lugar, utilizamos trabajos realizados anteriormente en EDAPROSPO y en segundo lugar, hicimos nuestras propias investigaciones. En cada caso, el grupo objetivo de la investigación resulta diferente pero complementario.

4.1.1. Instrumentos anteriores o paralelos a la capacitación

- Encuesta sobre condiciones socioeconómicas, 1994: Esta es una investigación de Ignacio Cancino [6] sobre una muestra de 153 vendedores ambulantes de Ate-Vitarte que representa al universo de vendedores del distrito, ya sea que se encuentren en el estrato de supervivencia o emprendedor o empresario. El objetivo de la investigación era determinar sus características socio-económicas como grupo específico de autoempleados.
- Encuesta aplicada a usuarios de crédito, 1997: La encuesta fue aplicada a 185 usuarios del crédito que maneja el Programa de Asistencia Financiera de EDAPROSPO; al igual que en el instrumento anterior, se incidía en las condiciones socio-económicas pero sólo de los usuarios actuales del crédito.

4.1.2. Instrumentos elaborados por el Programa de Capacitación (1996-1997)

A diferencia de los instrumentos anteriores, éstos fueron aplicados únicamente a los vendedores ambulantes cuyos ingresos los colocan por encima del grupo de subsistencia pero no llegan ser empresarios (nivel intermedio, emprendedores) y que habían manifestado interés en participar en cursos de capacitación. Los instrumentos aplicados fueron:

- Encuesta sobre características sociofamiliares: En este caso se preguntó a 61 personas interesadas en participar en los cursos sobre sus hábitos de lectura, disponibilidad de tiempo, organización familiar y aceptación del trabajo como ambulante en el hogar. La proporción entre hombres y mujeres respetó el porcentaje resultante de la investigación de Cancino.
- Prueba sobre el dominio de habilidades lógico-matemáticas: Aplicada a 54 personas a quienes se les pidió resolver una serie de problemas escritos que involucraban las cuatro operaciones básicas, más el manejo de porcentajes y fracciones.
- Observaciones sistematizadas sobre tipos de aprendizaje: Observaciones realizadas a los diferentes grupos de participantes del programa de capacitación entre los años de 1996 y 1997. El objetivo era determinar el estilo de aprendizaje predominante de los participantes: si era auditivo, visual o kinestésico.

---

[6] *CANCINO, Ignacio. Los Vendedores ambulantes en Ate-Vitarte. Lima, EDAPROSPO, 94 pp*

4.2. CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO OBJETIVO

Como resultado de las investigaciones anteriores y seleccionando las conclusiones referidas a la muestra ubicada en el nivel intermedio, calificado como "grupo emprendedor", se tiene que las características de nuestro grupo objetivo para la capacitación son las siguientes:

- El 73,9% son mujeres
- El 79% son casados o convivientes
- El 92,2% tiene hijos (la mayoría de uno a cuatro hijos)

El rango de edad mayoritario está entre 35 a 45 años. Por lo general, las mujeres son mayores.

- La mayoría vive y trabaja en Ate-Vitarte
- Trabajan en la vía pública expuestos constantemente al desalojo
- No tienen experiencia previa en capacitación.
- La mayoría de las mujeres tiene Primaria completa y los varones, Secundaria
- La mayoría de los hombres tiene menos de 5 años de experiencia en el negocio; las mujeres, entre 5 y 10 años.
- Giros de negocio muy heterogéneos.
- La mayoría pertenece a asociaciones de mercados o paraditas.
- Trabajan entre 9 y 12 horas diarias.
- Tienen un bajo nivel de ventas.
- Les corresponde estar en el Régimen Único Simplificado en el pago de impuestos.



Escenas del desalojo de los Comerciantes en el verano de 1997

PROGRAMA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL.-

MARCO DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA		MARCO DE INTERPRETACIÓN SOCIO-ECONÓMICA		TEMAS A SER TRABAJADOS EN LOS MÓDULOS	
Grupo objetivo: Conductoras/es de micro empresas en comercio y servicios	Andragogía: educación de adultos	Género y desarrollo humano	Desarrollo empresarial	Género y desarrollo humano	Desarrollo empresarial
- Tienen experiencia de negocio - Grupo mixto, en su mayoría mujeres - Son adultas/os, principalmente entre 35 y 45 años - Grado de instrucción heterogéneo. - Largas jornadas de trabajo.	- Aprecian actividades con contenidos que parten de su realidad, que pueden ser aplicados inmediatamente, con dinámicas que propician el inter-aprendizaje e incluyen elementos recreativos. - La capacitación no es una necesidad sentida por las mayorías; los tiempos que demanda entran en conflicto con otras prioridades.	- Para las mujeres, el comercio suele ser su primera experiencia laboral. - Las mujeres tienen en su mayoría primaria o secundaria incompleta. Los hombres han terminado secundaria. - Las mujeres sufren stress por la doble jornada laboral y doméstica, cuando no delegan las tareas domésticas en sus hijas.	- Abastecen a un mercado de bajos ingresos. Son autoempleados/as que no se ven como empresarios/as. - Escasa diferencia ción entre la economía del hogar y la del negocio. - Dinámica influenciada por el entorno local y las políticas municipales, que induce respuestas asociativas.	- Autoestima. Reconocimiento y valoración de los roles reproductivo, productivo y comunal. - Capacidades y vulnerabilidades de hombres y mujeres en la conducción de sus negocios y en el mercado. - Responsabilidades compartidas entre hombres y mujeres, y entre generaciones, en la casa, en el negocio, en las asociaciones, en el desarrollo local.	- Competencias empresariales personales. - El mercado, los clientes, la competencia. Las 4 P - Herramientas de control del negocio (Cálculo de costos, precio, utilidades). - Desarrollo de organizaciones e interinstitucional. Empresa y desarrollo local. Cooperación, concertación y solidaridad.

5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA[8]

5.1. EL GRUPO OBJETIVO: SUS REQUERIMIENTOS HACIA LA CAPACITACIÓN Y PERFILES EDUCATIVOS

5.1.1. Las Demandas hacia la Capacitación

En primer lugar, debemos precisar que al hablar del vendedor ambulante como usuario de la capacitación no nos estamos refiriendo únicamente al titular del puesto, sino a todos los miembros de su familia involucrados en el negocio y que tienen interés y participan en los cursos, actuando como "agentes multiplicadores" de la capacitación. Por ello resulta de suma importancia complementar los cursos con visitas de asesoría a los puestos para compartir y reforzar lo aprendido por los miembros de la familia. Si bien los perfiles corresponden sobre todo a los titulares de los puestos, debemos tener presente que a la capacitación asisten los vendedores acompañados de sus hijos o bien se turnan para asistir a las sesiones y luego socializar la información al interior de la familia.

Sin embargo, nuestra prioridad es atender a los titulares de los puestos y por ello debíamos profundizar nuestro conocimiento de su realidad.

A partir de las entrevistas y observaciones realizadas durante el trabajo de campo, se pudo conocer que los vendedores ambulantes querían recibir cursos sobre administración de negocios, aunque no estaban en condiciones de discriminar qué temas específicos eran los más importantes para ellos.

Se trata de un grupo de trabajadores que no acostumbra a registrar sus entradas y salidas de dinero en forma ordenada. Por ello, la mayoría conserva sus cuentas "en la mente". Generalmente manejan el presupuesto del negocio y el del hogar como si fueran uno sólo.

Por otro lado, dado que muchos de ellos comparten las mismas características que sus compradores, suelen entablar relaciones cercanas con ellos, lo que propicia la oferta de servicios adicionales a la venta del producto, tales como información adicional sobre el uso del bien. Sin embargo, generalmente el comerciante tiene una visión muy estrecha del mercado ya que difícilmente sale a reconocer el entorno y no aprovecha las oportunidades para ganar futuros clientes. Esta visión estrecha afecta también su capacidad para reconocer mejores proveedores, estrategias de compra de mercadería y evaluar las características de la competencia.

Además muchos de los comerciantes de nuestro grupo objetivo tienen RUC pero no conocen cómo deben hacer el cálculo del impuesto ni cuál es el régimen tributario que más les conviene. Por lo general incurren en una serie de errores y confusiones producto de un manejo mecánico de algunas normas.

Como ya se ha señalado, la mayoría de los comerciantes son mujeres y comprobamos al conversar con ellas, el doble - y a veces triple- rol que deben desempeñar cada día: trabajan como vendedoras, como madres y amas de casa, y como dirigentas. En la encuesta muchas expresaron que comparten las tareas de la casa con

---

[8] *Apuntes para Tesis de Maestría en Planificación de la Educación desarrollada por Rocío Rivera León*

los miembros de la familia aunque el reparto no es equitativo entre hombres y mujeres: son generalmente las hijas las que ayudan a la mamá en el desarrollo de las tareas de la casa.

A pesar de que hay algunas mujeres dirigentas, el número total no guarda proporción con la cantidad de mujeres que son comerciantes. La dirigencia tiene aún preponderancia masculina.

Una crítica frecuente que hacen las bases hacia sus asociaciones, es que no saben si tiene o no un plan de trabajo. Explican que se dan una serie de actividades aisladas que no se sabe hacia dónde apuntan y luego al presentarse problemas concretos -como el desalojo- se genera confusión y no saben cómo organizarse para buscar soluciones adecuadas.

Todas estas demandas hacia la capacitación, que surgen de los hechos, nos orientan en la determinación de objetivos y de contenidos que se trabajarán en los cursos. Para poder llegar a este punto es necesario tener en claro los perfiles de los alumnos: el real y el ideal.

5.1.2. Perfil Real

Los vendedores ambulantes en general, y en Ate-Vitarte en particular, se distinguen por ser un grupo ampliamente heterogéneo, no sólo en sus giros de venta, sino sobre todo en los aspectos socioeconómico y cultural. De ahí que resulte difícil establecer con precisión el perfil real del grupo objetivo. Por ello, optamos por recoger las características que presentan la mayoría de ellos y que incidan de alguna manera en su capacidad de gestión empresarial. Tales características son las siguientes:

- Los comerciantes desarrollan una planificación orientada al corto plazo.
- Utilizan su experiencia personal como principal o única fuente de información para planificar su negocio.
- Demuestran flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, por ejemplo, cambian de giro con rapidez.
- Aspiran a tener un local propio.
- El (la) jefe del negocio centraliza la toma de decisiones y el manejo del mismo.
- El jefe del negocio mantiene relaciones autoritarias con sus ayudantes porque es una prolongación de las relaciones familiares.
- Hay solidaridad entre los miembros de la asociación: apoyo mutuo entre vecinas de puesto.
- Los comerciantes suelen trabajar con pocos proveedores que ofrecen productos de limitada calidad.
- Dedican poco tiempo a analizar el mercado para proyectarse
- Demuestran mucha iniciativa y responsabilidad.
- Evalúan el desenvolvimiento de su negocio comparándolo con su experiencia acumulada.
- No llevan controles ni registros claros de su mercadería.
- Desarrollan sus estrategias de venta en forma rutinaria.
- Logran diferenciar su capital de trabajo pero mezclan el sueldo con la utilidad.
- Confunden los costos del negocio con gastos particulares (personales o familiares).
- Tienen una idea aproximada de la rentabilidad de su negocio.
- Son laboriosos y perseverantes.
- Hay vocación de austeridad y ahorro.



El anhelo de contar con un local propio.

5.1.3. El Perfil Ideal al que aspiramos llegar

Para elaborar este perfil hemos discutido sobre lo que podemos lograr desde la capacitación considerando tres aspectos básicos:

- conocimientos
- habilidades y destrezas
- actitudes.

En el aspecto de **conocimientos**, creemos indispensable manejar elementos básicos de contabilidad, tributación en los regímenes simplificado y especial, así como las características que resultan más provechosas de indagar de los clientes, competidores y proveedores.

En cuanto a las **destrezas y habilidades**, reconocemos que con las limitaciones de tiempo en que se realiza nuestra capacitación, sólo podemos lograr una motivación favorable hacia el desarrollo de ciertas destrezas y habilidades tales como la socialización, la comunicación, la capacidad de observación del entorno para extraer información que nos resulte útil, la búsqueda de fuentes diversas de información (como por ejemplo los propios clientes), la proyección hacia el futuro mediante planes organizados, la negociación entre los dirigentes, etc.

Sobre las **actitudes**, éstas se trabajan transversalmente en todos los módulos y buscan sensibilizar positivamente en torno a valores tales como el respeto mutuo (con la familia y con los clientes), la limpieza y el orden (en los mercados, puestos y en su presentación personal), la amabilidad y la cooperación (con los clientes y con la familia), el respeto del orden legal (tributación y formalización) y fundamentalmente, la autoestima.

Considerando todo lo anterior, nuestro perfil ideal es el siguiente:

- El comerciante planifica basado no sólo en su experiencia sino en diversas fuentes de información.
- Determina correctamente sus costos, incluyendo su sueldo, y su margen de ganancia.
- Es flexible a los cambios de gusto del consumidor y el desarrollo de la competencia.
- Dedica más tiempo para analizar el mercado y los cambios del entorno.

- Brinda más orientación a sus hijos adolescentes sobre el negocio y les delega funciones de importancia cada vez con más frecuencia
- Refuerza los vínculos de apoyo entre comerciantes de su asociación y de diferentes asociaciones con miras a asumir proyectos de mayor envergadura.
- Contacta con mejores proveedores y establece buenas relaciones con ellos.
- Ofrece un buen servicio al cliente.
- Coopera con la limpieza y orden del entorno.
- Valora la seguridad y las posibilidades de crecer que se derivan de la formalidad.
- Se organiza y negocia diferentes alternativas para acceder a un local propio.
- Identifica sus competencias personales, manifiesta aprecio por su persona y valora su propio trabajo.
- Reconoce y valora los diferentes roles de la mujer comerciante como pareja, madre, trabajadora y dirigenta.
- Reconoce la responsabilidad equitativa de todos los miembros de la familia -varones o mujeres- en las labores del hogar.
- Reconoce el derecho igualitario de varones y mujeres a desarrollarse como individuos y respetarse mutuamente.



La Sra. Melandra Quispe y su próspero negocio de cotillón

5.1.4. Condicionamientos Pedagógicos

A través de la encuesta y la prueba aplicada se pudo determinar algunas limitaciones que el grupo ofrecía al quehacer pedagógico. Entre las más saltantes tenemos:

- **Disponibilidad de tiempo para la capacitación:** Nuestro grupo objetivo trabaja entre 9 y 12 horas diarias. Dispone entre 2 y 3 horas para la capacitación en horarios disímiles que van desde la hora del refrigerio (de 1 a 2:30 haciendo la capacitación en el mismo mercado) hasta el término de su jornada (después de las 3 p.m.).

- **Inestabilidad de su ubicación:** Las amenazas de desalojo y su ejecución generaron un clima de incertidumbre en torno a la capacitación, ya que los afectados desertaban del curso o bien solicitaban en grupo un aplazamiento de las sesiones restantes. Además, los problemas generados por la informalidad pasaron a constituir un tema central conforme se realizaban las reubicaciones de los vendedores ambulantes. Esto obviamente afectaba también la realización de las asesorías.

- **Actitud hacia la clase:** Hay que considerar que los vendedores llegan a la capacitación luego de una jornada dura de trabajo, y en este grupo es común llegar con una hora o más de retraso. Por eso es necesario tener una sesión de clase dinámica, que despeje el cansancio, subdividida en varios pequeños segmentos para que quien llegue tarde pueda integrarse al grupo y nivelarse. Además, aun cuando los participantes mostraban entusiasmo en las sesiones, era visible el cansancio y la preocupación generada sobre todo por la inestabilidad de su condición. La preocupación por los desalojos, el sentimiento de culpa por dejar solos a sus hijos durantes las largas jornadas de trabajo, la tensión de trabajar "al crédito" -ya sea de instituciones o de proveedores- y los bajos ingresos generan en los participantes altos niveles de "stress" que deben ser manejados mediante dinámicas relajantes en la sesión de clase.

- **Complejidad conceptual:** En la teoría educativa a la que nos hemos adscrito se afirma que el proceso de enseñanza-aprendizaje debe partir de los conocimientos previos que tenga el sujeto. En el caso del grupo específico, ellos revelaron que no han asistido a capacitaciones previas y que su principal fuente de información es su experiencia personal. Ello nos obliga a abandonar esquemas teóricos y abstractos, reemplazándolos por situaciones prácticas y concretas; es decir que, en vez de exponer un concepto se opta por recrearlo a través de casos extraídos de su experiencia diaria, o de situaciones simuladas para su posterior análisis.

- **El nivel de redacción:** En la encuesta los vendedores revelaron que leen poco (generalmente leen en el mismo puesto de venta entre cliente y cliente); por lo mismo prefieren periódicos con noticias cortas y muchos gráficos como Ajá, El chino, El popular que tienen caricaturas con personajes muy vivaces. Fue siguiendo esta lógica que trasladamos este esquema a nuestras cartillas: frases cortas, párrafos pequeños, lenguaje coloquial y diálogos entre personajes que refuerzan las ideas. En cada ítem encontramos un párrafo corto introductorio, un diálogo de refuerzo, un caso a modo de ejemplo de la situación, preguntas de análisis y una idea-fuerza para recordar.

- **Escaso dominio de nociones lógico matemáticas:** Hay dificultad en el manejo de nociones lógico matemáticas, especialmente entre las mujeres. Hablamos del dominio de ciertas operaciones (porcentajes, proporciones, quebrados) y en el raciocinio para solucionar problemas de cálculo básico (ante un problema hipotético presentado por escrito no reconocen la operación que debe realizarse). Por lo tanto, es necesario trabajar lo concreto antes que las nociones abstractas, los temas que involucran nociones matemáticas deben ser desarrollados a partir de la simulación de situaciones concretas (ej. El juego del minimercado). Las nociones de utilidad, ganancia, éxito en el negocio deben tener un correlato tangible: ejercicios de venta, de recuento de dinero, etc.

- **Condición de alumnos kinestésicos:** Las personas utilizan su organismo como un instrumento para aprehender el entorno: así tenemos estrategias de aprendizaje más inclinadas al aspecto visual (observar, leer y hacer gráficos o esquemas para resumir lo aprendido), al aspecto auditivo (escuchar explicaciones, seguir instrucciones) o al aspecto kinestésico (no toma notas, se distrae, necesita moverse). Nuestro grupo es básicamente kinestésico: en una sesión de una hora es necesario hacerlos cambiar de sitio hasta tres veces, necesitan espacio para moverse. Se concluye que tienen estas características a partir de la observación sistematizada, y se explica por el tipo de estímulos externos a los que están expuestos diariamente por su trabajo: el comercio ambulatorio genera en el vendedor una sobre estimulación que no favorece la concentración, que obliga a un movimiento constante y un estado de alerta en situaciones cambiantes: cuando el contexto cae en la monotonía se pierde la motivación por prestar atención.

5.2. NUESTRA PROPUESTA DE CAPACITACION : APRENDER A SER Y APRENDER A HACER.

5.2.1. ¿Cómo definimos los Objetivos Generales y los Temas Centrales?

Del perfil ideal trazado y tomando en cuenta los condicionamientos pedagógicos, se puede derivar los objetivos y contenidos que se trabajarán en la capacitación.

Habíamos agrupado las características del Perfil Ideal en tres aspectos:

- conocimientos
- habilidades y destrezas
- actitudes

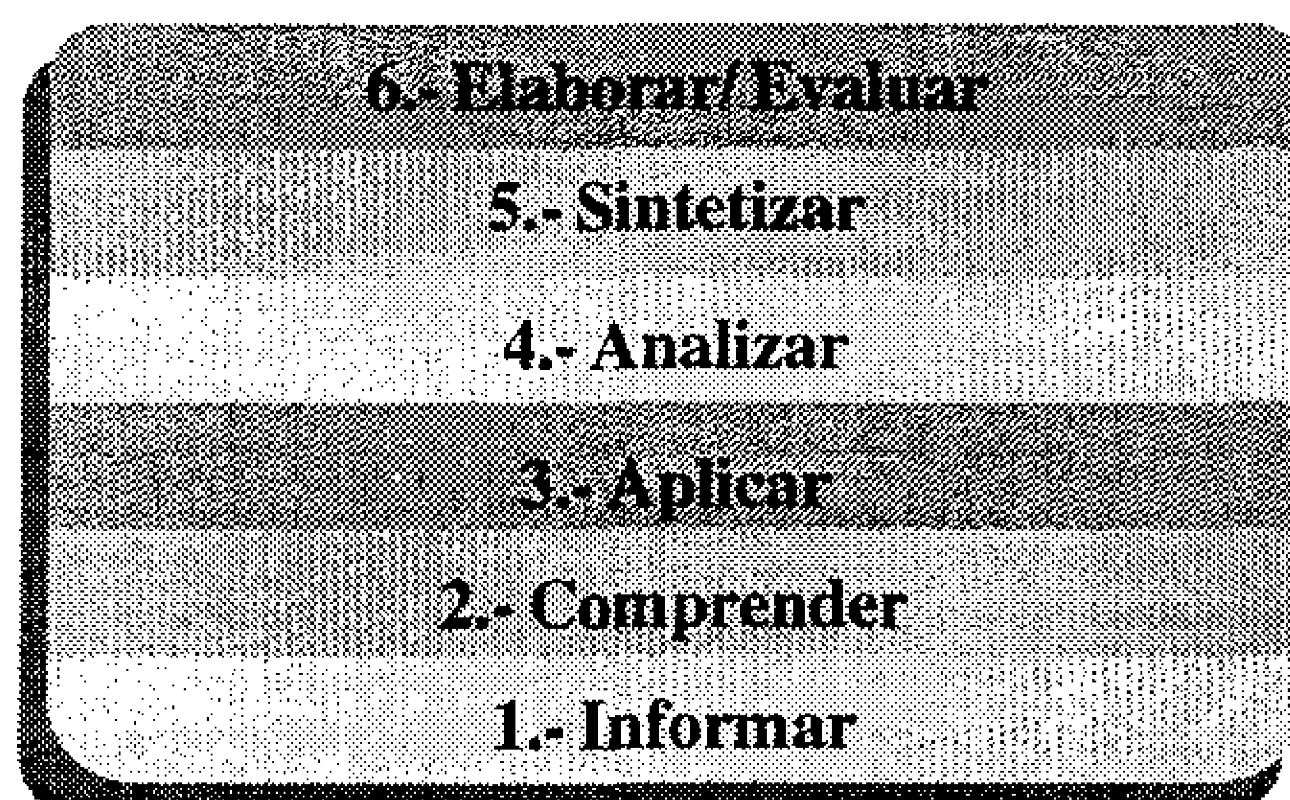
Los dos primeros aspectos se pueden reunir en un "aprender a hacer" cosas: usar informaciones o aplicar ciertas habilidades para lograr un resultado o generar un cambio.

El último aspecto -las actitudes- nos ayuda a reflexionar sobre nuestra personalidad, es un "aprender a ser" mejores personas para desarrollar positivamente las relaciones al interior de la familia, en el entorno del negocio y con la sociedad. Dado el tiempo disponible para la capacitación, el aprendizaje del tipo "aprender a ser" buscará solamente sensibilizar o motivar favorablemente hacia esos temas. Además para reforzar los aspectos valorativos, éstos han sido tratados como temas transversales que son desarrollados en todos los módulos.

Para lograr los aprendizajes del tipo "aprender a hacer", el facilitador u orientador se propone llegar a objetivos de diferente y progresivo nivel de dificultad. Nosotros buscamos que los participantes de los cursos de capacitación resuelvan sus propias necesidades, elaborando propuestas de solución dentro del curso; es así que cada sesión debe terminar con un producto elaborado por ellos mismos.

Pero, para llegar a objetivos del nivel de elaboración -que es el nivel más alto en la taxonomía de Bloom- hay que propiciar actividades previas con objetivos de nivel más bajo.

La Taxonomía de Bloom



En el cuadro podemos observar todos los objetivos -de acuerdo a la taxonomía de Bloom- ordenados según sus niveles de dificultad. Están en ese orden para dar la imagen de que el nivel superior presupone el haber desarrollado y logrado previamente los niveles anteriores o de grado más bajo. Este es un proceso que en nuestra mente se desarrolla de manera casi imperceptible.

En los cursos de capacitación que hemos desarrollado, se trabaja en el inicio de la sesión los objetivos de los niveles de comprensión y aplicación antes de llegar a la elaboración de propuestas por parte de los mismos participantes.

¿En qué consisten estos niveles?

Cuando se hace una exposición, el alumno está en una actitud pasiva, lo máximo que puede aspirar es informarse de lo que escucha. Por lo tanto el objetivo de una situación así será sólo la **información.**

Cuando se le pide al auditorio dar ejemplos sobre un concepto descrito, de forma tal que sean capaces de explicarlo con sus propias palabras, hablamos de un nivel de **comprensión** que supone mayor dificultad que el anterior. Este objetivo, al igual que el anterior, constituye un punto de partida para cualquier trabajo de mayor dificultad.

En los módulos sobre tributación y control de ingresos y egresos se propone el uso de ciertas fórmulas o pasos a seguir para llegar a un resultado. El aprendizaje de esta habilidad supone un objetivo de nivel de **aplicación**.

En los módulos sobre planificación e integración familiar se trata de provocar el análisis de situaciones concretas, ver los elementos que la componen y establecer sus interrelaciones. Entonces aquí, el nivel inicial es el **análisis**.

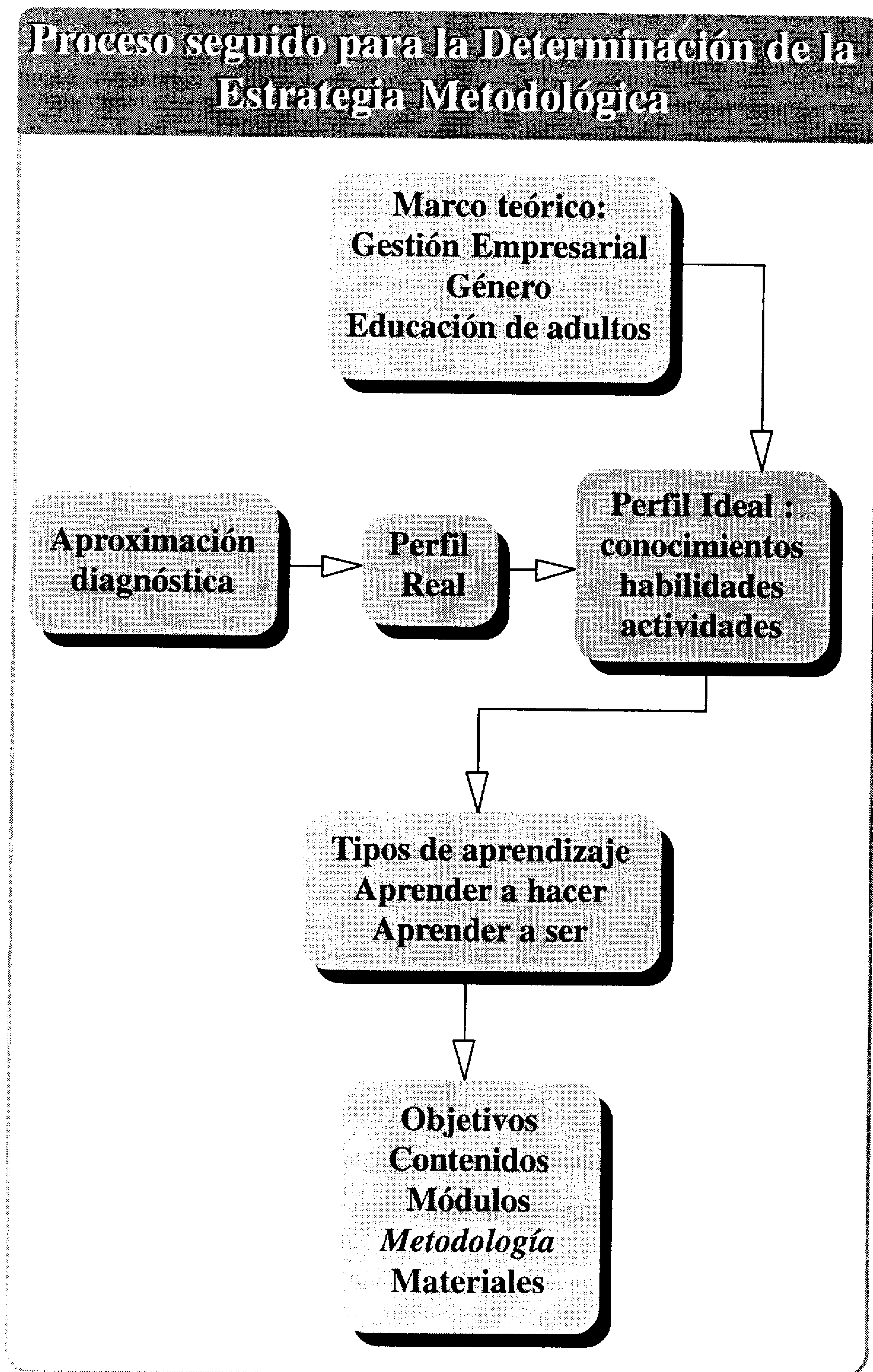
Cuando se pide a los participantes que diseñen propuestas adecuadas a su situación, que planteen propuestas nuevas se está trabajando el nivel de **elaboración**, que es el nivel más alto porque es el mayor producto que podemos pedir al alumno, es decir, el producir su propio conocimiento.

Entonces, tomando en cuenta las demandas de capacitación de los participantes y los principios asumidos por nuestro programa, los objetivos y los temas centrales que trabajaremos para acercarnos al perfil ideal serán:

PERFIL Rasgos agrupados en:	TIPO DE APRENDIZAJE	NIVELES DE LOS OBJETIVOS	CONTENIDOS (Temas centrales)
conocimientos,	Aprender a hacer	Comprensión	de las características de los clientes, proveedores y competidores de los diferentes roles de los miembros de la familia, especialmente de la mujer
habilidades		Aplicación	de los mecanismos de cálculo de impuestos de las herramientas de control de ingresos y gastos
y destrezas		Análisis	de las fortalezas y limitaciones de su asociación de las ventajas o desventajas de sus competidores y proveedores
		Elaboración	de propuestas de trabajo para la asociación de estrategias para acceder a un local propio de mecanismos para obtener información del entorno de propuestas para compartir tareas en el hogar actitudes
actitudes	Aprender a ser	Sensibilización	sobre el respeto mutuo, la iniciativa y perseverancia, la responsabilidad y la autoestima. por la legalidad
		Motivación	por el orden, la limpieza, el buen trato para mejorar las relaciones en el hogar y en el negocio.

En este cuadro, los objetivos referidos a los conocimientos, habilidades y destrezas están ordenados en orden de complejidad. Los objetivos centrales o generales son los de nivel más alto (elaboración y análisis) y -para el caso de nuestra trabajo- exigen al participante la presentación de una propuesta o plan. Los objetivos menos complejos son objetivos específicos, que se ven en el proceso y que permiten al final el logro del objetivo general.

Haciendo una síntesis en forma esquemática, el proceso seguido hasta ahora es como sigue (ver gráfico siguiente):



5.2.2. Estructura de los Módulos: La Determinación de Objetivos y Contenidos para cada Material

A partir de los temas requeridos por el grupo objetivo, se decidió concentrar dichos contenidos en los módulos que se enumeran a continuación. Hay que tener en cuenta que trabajamos los materiales y la capacitación para dos niveles, es decir uno preparado para los dirigentes de las asociaciones y otro, para los vendedores pertenecientes a las bases.

RELACIÓN DE MÓDULOS Y OBJETIVOS GENERALES DE CADA UNO DE ELLOS

USUARIOS	MÓDULOS	OBJETIVOS GENERALES
Dirigencia	Elaborando el plan de la Asociación Guía para la compra de terrenos	Elaborar propuestas de plan de trabajo para sus asociaciones Comprender los pasos a seguir para adquirir un local comercial y diseñar estrategias.
Vendedores Ambulantes	¿Cómo vender mejor?	Comprender las características de los clientes y del grupo al que podemos proyectarnos, y diseñar estrategias para obtener información del entorno.
	Proveedores y competidores.	Analizar las ventajas y desventajas de nuestros proveedores y de la competencia.
	¿Cómo es un empresario de éxito?	Evaluar las condiciones personales de cada empresario para mejorar su relación con los proveedores, clientes, competidores y comunidad en general.
	Control de ingresos y egresos.	Identificar y calcular sus ingresos y egresos dentro de la empresa.
	Conociendo nuestros impuestos	Aplicar los pasos para el cálculo de impuestos en el régimen simplificado.
	La familia: El motor que impulsa la empresa.	Evaluar las condiciones afectivas y los roles que se cumplen al interior de la familia del empresario y proponer actitudes que favorezcan la integración familiar.

Los contenidos de los módulos que componen esta primera serie, debían ser ordenados para tener un manejo lógico del tema, que resultara coherente con el perfil ideal y las demandas realizadas por los usuarios de la capacitación. A continuación presentamos la relación de contenidos de algunos de nuestros materiales.

Contenidos:

Elaborando el Plan de la Asociación	**- Relación de pasos para la elaboración del Plan Institucional** **- Elaboración del Diagnóstico de la Asociación** **- Elaboración del Plan** **- Control del Plan**
¿Cómo vender mejor?	**- La comunicación fluida con los clientes** **- El buen trato** **- Consejos prácticos para vender mejor**
Conociendo nuestros impuestos	**- Concepto y tipo de tributos** **- El RUC y los sujetos contribuyentes** **- Regímenes de pago del impuesto a la renta** **- El RUS: requisitos y modo de calcular**
Familia: el motor que impulsa la empresa	**- Apoyo mutuo en las tareas del hogar** **- Ventajas y desventajas en la labor empresarial según género** **- El control del ingreso** **- Compartir tareas y tiempo en el hogar**

Una vez definidos los contenidos de cada material, al interior del grupo de formadores discutimos cómo debería desarrollarse cada tema. Partiendo de las características del grupo objetivo, acordamos no desagregar los contenidos en demasiados sub-temas para que los materiales no resultaran muy densos y no se perdiera la perspectiva sobre el conjunto. Cuando un tema se ramifica demasiado hay la tendencia a caer en un manejo teórico de la clase, además que confunde al alumno, especialmente si no está habituado a asistir a programas de capacitación, y es eso precisamente lo que buscamos evitar.

Nuestra propuesta ha optado por trabajar pocos contenidos en cada módulo pero a profundidad. Así se proponen varias actividades para ejemplificar y desarrollar un solo contenido.

Para graduar la cantidad de temas y la ramificación de los mismos, elaboramos los siguientes cuadros de análisis estructural de contenidos, que a modo de ejemplo presentamos a continuación.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE CONTENIDOS

Módulo	Contenidos	Sub-nivel 1	Sub-nivel 2
Elaborando el Plan de la Asociación	Relación de pasos a seguir	Diagnóstico Elaboración del plan Control del plan	
	Diagnóstico	Concepto Identificación de problemas Entorno de la asociación Interior de la asociación	Casos/Concepto Oportunidades/ Amenazas Fortalezas/Debilidades
	Elaboración del plan	Objetivos Actividades Presupuesto	Casos/Ejercicios Casos Casos
	Seguimiento	Concepto	

Módulo	Contenidos	Sub-nivel 1	Sub-nivel 2
Conociendo nuestros impuestos	Tributo	Concepto Importancia	
	Tipos de tributo	Impuestos Licencias	Ejemplos
	El RUC	Concepto Contribuyentes	Ejemplos
	Regímenes de pago del I. Renta	El RUS Régimen Especial Régimen General	Requisitos y obligaciones
	Cálculo del RUS	Monto de ventas Impuesto bruto Crédito deducible Cuota mensual	Casos y ejercicios

El uso de estos cuadros nos permite controlar la extensión de los materiales y la dificultad de los mismos, en atención a nuestros usuarios y a los objetivos previstos.

ORIENTACIONES SEGUIDAS PARA LA REDACCIÓN DE LOS MÓDULOS

En función a las observaciones realizadas durante las entrevistas, se pudo concluir que era necesario desarrollar los módulos tomando en consideración las peculiaridades de vocabulario y elaborando textos motivadores para el grupo objetivo.

Para la elaboración de los módulos, se tuvo en cuenta las siguientes orientaciones:

- Los módulos constan de textos y frases cortas para no saturar al lector.

- Se recurrió al uso de historietas para reforzar ideas, resaltar interrogantes o explicar el significado de algunas palabras.

- Los módulos deben permitir una sesión de clase dinámica. Por eso se utiliza historietas en forma intercalada que permiten contar con un material más ágil y más cercano a los usuarios por su lenguaje coloquial.

- La explicación de conceptos o técnicas dentro del módulo está reforzada con el desarrollo de actividades por parte de los asistentes al curso de capacitación. En tales actividades, el ponente hace las veces de un orientador.

5.2.3. Descripción de la Metodología de Clase Empleada

Para describir las fases de nuestra propuesta educativa optamos por hablar de situaciones de enseñanza-aprendizaje (SEA), es decir de un contexto generado por los capacitadores en el que interactúan con los alumnos desarrollando aprendizajes recíprocos. Este contexto puede darse tanto en la sesión de clase como fuera de ella, e involucra tanto la actividad del profesor o de los alumnos o de ambos.

a) Fases previstas para desarrollar conocimientos y habilidades del tipo aprender a hacer

En primer lugar, debemos señalar que siguiendo los planteamientos explicados desde el inicio, la metodología de la clase debe propiciar que el alumno descubra y construya él mismo su propio aprendizaje a partir de las situaciones creadas por el orientador y de su propia experiencia. Ello nos lleva a afirmar que la secuencia de las sesiones es muy flexible y varía según el dinamismo del grupo y del tema que se trate. Lo que presentamos a continuación es una secuencia que generalmente se da en una clase promedio de nuestra propuesta, ya que los elementos infaltables de nuestra capacitación son las actividades desarrolladas por los propios alumnos a través de sus trabajos grupales e individuales, así como su participación en las dinámicas. El orden de las fases puede variar así como también se puede suprimir o aumentar según el objetivo determinado para la sesión en concreto, pero sugerimos trabajar la siguiente secuencia:

Primera fase: Anteriormente hemos afirmado que el proceso educativo empieza en la negociación misma del curso con la dirigencia de la asociación. Por lo tanto, la primera situación de enseñanza-aprendizaje (SEA) será la negociación; en esta fase se elabora un plan de trabajo conjunto con la dirigencia, se discuten los temas, los horarios y las acciones que ellos pueden realizar para apoyar el desarrollo mismo de las sesiones de capacitación. Allí se traduce en los hechos los principios de horizontalidad, libertad y actitud democrática de los que antes hemos hablado. La actividad se da a la par entre profesor y alumnos.

Segunda fase: De la segunda SEA en adelante, el trabajo se realiza en la misma sesión de clase, en interacción de profesores y alumnos. En esta fase el docente hace la presentación del tema que se va a trabajar y se plantea una pregunta o una situación que sirva de motivación inicial hacia el tema. El docente toma nota de las respuestas a la pregunta motivadora a modo de lluvia de ideas para indagar el tipo de conocimientos previos que manejan los alumnos y poder enlazar el tema con esta estructura cognitiva.

Tercera fase: El docente, a partir de la lluvia de ideas, realiza una exposición dialogada que no debe pasar de 15 minutos. Cada afirmación que anuncie el expositor debe estar complementada por ejemplos que aclaren y refuercen la idea. Con el desarrollo de esta fase se busca que los alumnos adquieran un conocimiento nuevo.

Cuarta fase: En esta fase se trabaja la transferencia del conocimiento adquirido, a un contexto concreto. Es el momento del primer trabajo grupal, en el cual los equipos resuelven un caso hipotético. Los participantes tienen la potestad de agregar detalles al caso planteado para poder llegar a soluciones: es decir plantear supuestos o hipótesis.



Exposición dialogada

Quinta fase: Plenario y retroalimentación. Los grupos cuentan la forma en que han resuelto los casos planteados y entre todos se llega a conclusiones. Si resulta necesario, el expositor hará una síntesis antes de pasar a la siguiente fase.

Sexta fase: En este punto se realiza alguna dinámica para retomar la atención del grupo. La dinámica debe servir para descubrir una nueva información, de forma tal que reemplace la exposición del docente y que retome el tema inicial pero agregando algunos elementos adicionales; luego de vivir la dinámica, el grupo comenta sus impresiones y llega a conclusiones. El docente retroalimenta la conclusión de la dinámica de esta manera conduce al grupo a la realización de un trabajo práctico.



Trabajo grupal

Sétima fase: Se repite el tipo de actividad de las fases 4 y 5 pero referido a su realidad concreta. Se realiza un trabajo grupal de transferencia de lo aprendido a su propio contexto. Se forman los grupos de trabajo según las asociaciones a que pertenecen o según los giros de venta, según convenga. Esta es la fase más importante, la que demanda más tiempo y en la que el equipo docente actúa plenamente como orientador. El objetivo de esta fase es que el comerciante elabore un producto o propuesta de trabajo.

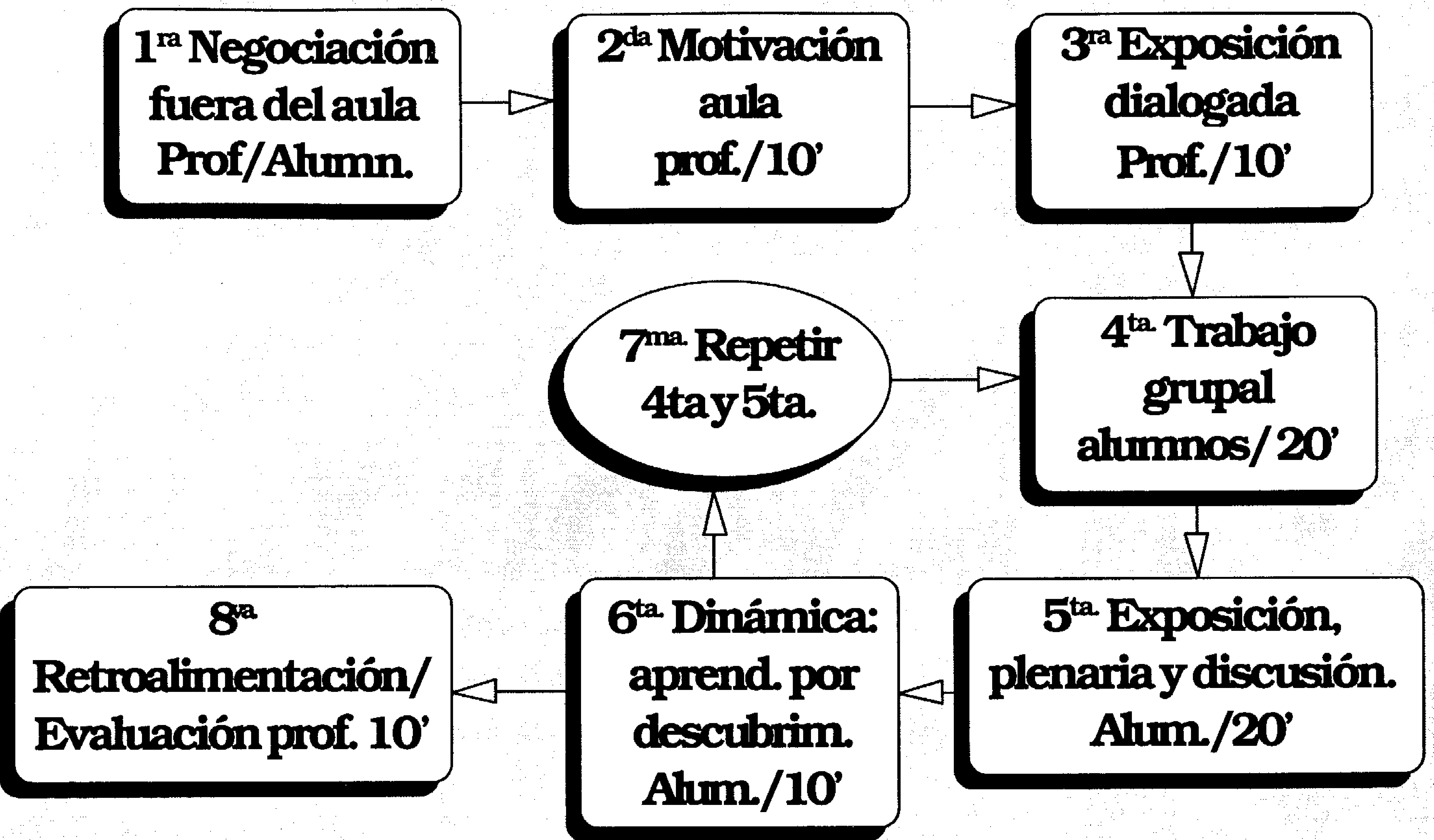
Para la exposición y plenario se procura que expongan consecutivamente todos aquellos que han trabajado temas similares para retroalimentar por comparación. Se procura que la retroalimentación no sea realizada por el docente sino por los participantes mismos.

Octava fase: El ponente hace la evaluación final del desempeño de la jornada y de los resultados del trabajo realizado.

b) Modificación de la secuencia de fases para desarrollar aprendizajes del tipo aprender a ser

En este tipo de aprendizajes, se elimina las exposiciones por parte del profesor y se las reemplaza por dinámicas que propicien la reflexión, para luego analizarlas en plenario; además hay trabajos grupales sobre los casos hipotéticos que aparecen en los materiales. Esta secuencia se repite y luego se realiza un trabajo individual para proyectar las reflexiones hacia la propia familia o el propio entorno según el caso.

METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA - APRENDIZAJE



5.2.4. Análisis de la Estrategia Metodológica

Lo más importante de esta distinción por fases o Situaciones de Enseñanza Aprendizaje (SEA) es determinar el nivel de complejidad del objetivo que se puede trabajar en cada una de ellas y quién es la persona que desarrolla la mayor parte de la actividad prevista para la sesión de clase, si el docente o el alumno, y en función de ello establecer el rol que desempeña cada uno.

De esta forma, analizando las fases descritas anteriormente tenemos que:

Fase: SEA	Nivel de objetivo	Actividad del:
1^{ERA}: Negociación	Elaboración	docentes/alumnos
2^{DA}: Motivación	Información	docente
3^{ERA}: Exposición dialogada	Información/comprensión	docente
4^{TA}: Trabajo grupal	Aplicación/Análisis	alumnos
5^{TA}: Exposición grupal y plenario	Elaboración	alumnos
6^{TA}: Dinámica	Comprensión	alumnos
7^{MA}: Repetir 4 y 5	Aplicación/Elaboración	alumnos
8^{VA}: Evaluación final		docente

En la primera fase o SEA, es decir en la negociación, la actividad es compartida por docentes y participantes; en esta forma se busca llegar a un producto o convenio para ejecutar un programa de capacitación con la asociación de vendedores respectiva.

Esta es una actividad que se realiza fuera del aula y en la que se discute los temas que integrarán la capacitación, los horarios, distribución de tareas que asume la asociación, etc.

De la $2^{DA.}$ a la $8^{VA.}$ SEA, hablamos de actividades que se realizan en el aula. En las actividades iniciales será el docente el que tenga mayor participación tanto para introducir al tema como para explicar la dinámica de la sesión.

En la 2^{da}. SEA, el docente realiza la motivación hacia el tema de la clase. Generalmente empieza con una explicación de la dinámica de la sesión y la importancia del tema en sí. En este caso, la actividad se concentra en el docente y el objetivo es la información, porque el mensaje lo recibe el alumno en forma pasiva; esta fase debe ser breve y su finalidad es simplemente introductoria. También existe la alternativa de motivar con una dinámica que favorezca la actividad del participante; en este caso, el mensaje debe descubrirse a través de la interpretación que el alumno efectúe sobre la actividad y por lo tanto el objetivo será de análisis.

La 3ra. SEA está siempre a cargo del docente. Consiste en una breve exposición del tema de la sesión. La actividad principal la realiza el facilitador pero también participan los alumnos en la medida en que se dialoga con ellos durante la exposición, por ello definimos esta SEA como una exposición dialogada. Si no se hiciera esto, trabajaríamos un objetivo simplemente informativo ya que el participante recibiría el mensaje en forma pasiva. En cambio, dado que el facilitador provoca la participación del alumno en la construcción de su propio conocimiento, pidiéndole que explique el concepto con sus propias palabras o que describa una situación que pueda servir de ejemplo, el objetivo será de comprensión.

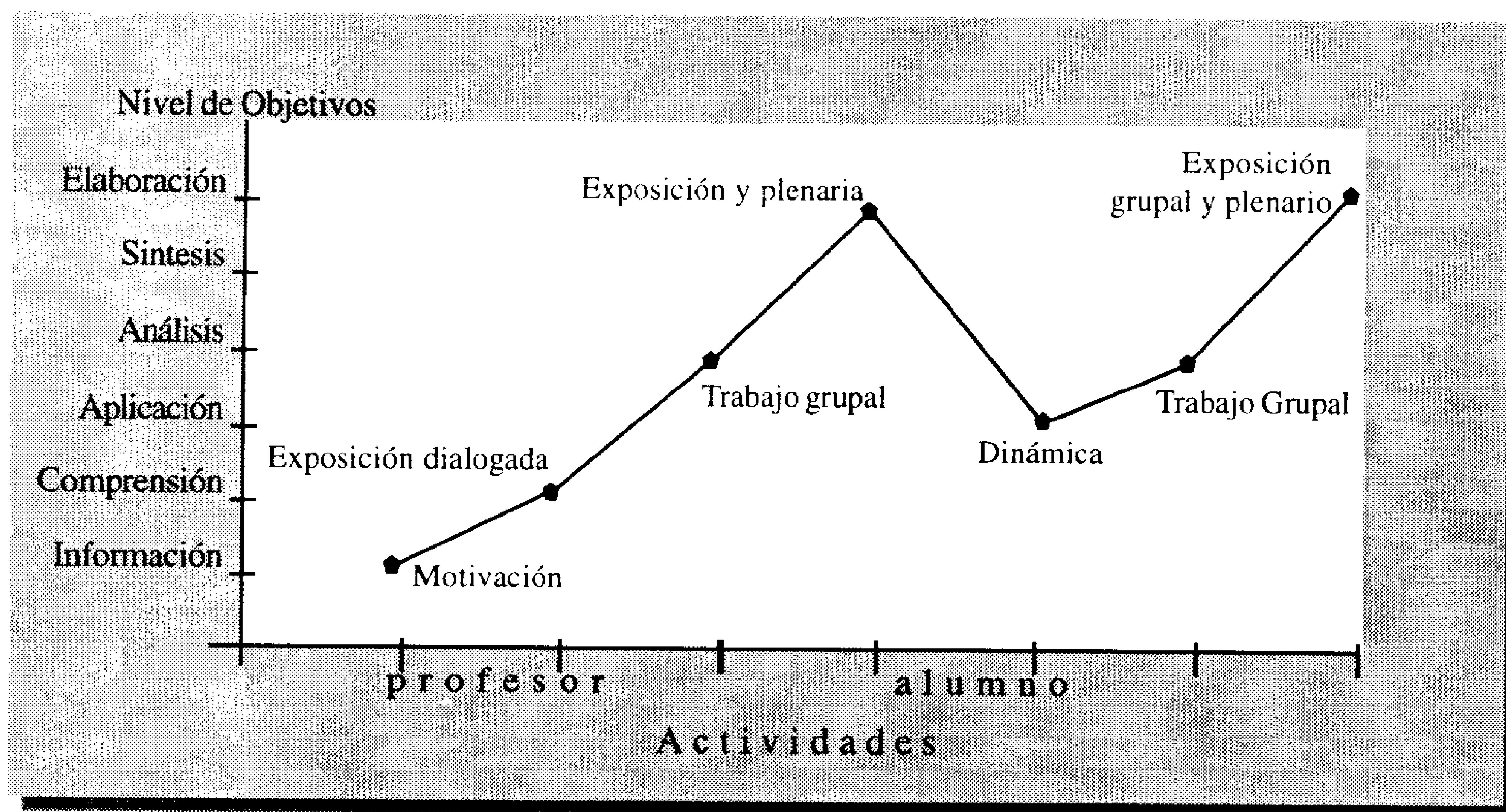
Luego de esta primera etapa de compartir información, la siguiente actividad es realizar un trabajo grupal para aplicarla o analizarla. En esta Situación de Enseñanza Aprendizaje (SEA), los participantes realizan un ejercicio para aplicar lo antes explicado (tal es el caso por ejemplo del módulo de tributación), aquí el objetivo

será de aplicación; o bien el análisis de un caso hipotético construido de forma tal que se asemeje a la realidad del grupo y sirva de anticipo a un próximo trabajo sobre su realidad concreta. En la SEA referida al trabajo grupal, la mayor actividad es realizada por el participante y el docente asume el rol de orientador.

Para la 5ta. SEA, el grupo prepara una propuesta para la exposición. Luego del análisis y discusión del caso hipotético o de la resolución del ejercicio, el grupo debe presentar su propuesta o solución ante los demás. La retroalimentación de la exposición la realizan los mismos alumnos durante el plenario. Por lo tanto la actividad está centrada en el alumno (es psicocéntrica) y el objetivo es del máximo nivel de logro porque elabora un producto propio. Éste es el tipo de resultado al que se orienta el objetivo general de cada sesión de clase.

Con la finalidad de hacer un espacio entre el primer trabajo grupal y el segundo, se ejecuta una dinámica o una simulación que permita dar a entender el trabajo posterior. Por ejemplo, si en la sesión referida a la planificación, el primer trabajo fue resolver un caso hipotético, la dinámica de esta 6ta. SEA tratará de explicar cómo la falta de planificación perjudica el desempeño de nuestras propias asociaciones, para resaltar la importancia de que el grupo traslade los conocimientos y destrezas a un caso particular y concreto. Luego de trabajarse la dinámica, el orientador formulará preguntas idóneas que ayuden al participante a descubrir el objetivo de la misma; por lo tanto, en esta etapa la actividad también está concentrada en el alumno y el objetivo será del nivel de comprensión o bien puede llegar al análisis.

Luego, en la 7ma. SEA se repite las fases 4ta. y 5ta., es decir, nuevamente hay un trabajo grupal, la elaboración de una propuesta y su exposición y retroalimentación por un plenario. Esta vez el trabajo grupal consistirá en resolver un problema de la asociación o del propio negocio o bien mejorar una situación dada. De esta forma se logra un producto que sea de directa aplicación para la realidad concreta del participante: un plan de trabajo para la asociación, un esquema para el cálculo de sus ingresos y egresos, etc. Cuando se ha llegado a este punto el participante ha logrado elaborar su propio conocimiento porque adapta la información inicialmente presentada y discutida a su particular situación. Por citar un ejemplo, recordaremos el caso de un comerciante que en la capacitación de 1996 reformuló los cuadros de control de ingresos y egresos para adaptarlos a las características de su giro de ventas. Ello significó que el participante logró apropiarse del conocimiento.



En esta fase, el trabajo es psicocéntrico y el docente actúa como orientador. El nivel de los objetivos va desde el análisis hasta la elaboración.

Para el cierre de la sesión, la última SEA está a cargo del docente y sirve para resaltar algunas ideas fuerza trabajadas durante la clase así como recordar las conclusiones de los diferentes grupos de trabajo.

En el cuadro anterior se ha tratado de graficar los niveles de objetivos que se trabajan en cada fase, de forma tal que los de nivel más bajo (información, por ejemplo) se encuentran cerca del eje de abscisas y se sube progresivamente a los niveles más altos. A mayor complejidad de objetivo se requiere de una mayor actividad realizada por el participante.

Como puede verse, la mayor parte de las actividades se concentran en objetivos de nivel superior al de la simple información; ello nos demanda el diseño de una sesión de clase con muchas actividades a cargo del alumno.

Entrevista a comerciante que participó en los cursos de capacitación

Entrevista a la Sra. María Villena, vice-presidenta de la Cooperativa del Mercado Virgen del Carmen

"El curso fue bastante beneficioso para los que tienen interés de acudir y aprender, pero pocos asociados van. Nos gustaría que hubiera más capacitaciones para que asistan más comerciantes de nuestro mercado y puedan conocer cosas sobre el comercio, sobre la familia, así mejoramos el puesto, el mercado, nosotros mismos ...

Porque ¿qué pasa en los mercados? Los comerciantes nos ocupamos de la casa y vamos al trabajo, del trabajo a la parada y de ahí a la casa y al mercado, es un círculo cerrado y el comerciante no ve alternativas y no te desarrollas. Como el comerciante no descansa, no existe domingos ni feriados, lo único que queda es dar facilidades, que venga el profesor al mercado, hacer ver lo que existe alrededor, lo que puede haber para abrir ese círculo y ampliarse.

Nuestro país está atrasado porque no existe capacitación suficiente. Si hubiera capacitación en los mercados en los clubes de madres, se podría mejorar la situación del comerciante, de las familias para progreso de uno. Eso pienso de la capacitación; nuestra gente es humilde pero tiene capacidades, no se supera porque falta orientación por eso me gusta que EDAPROSPO venga a los mercados y nos converse y haga cursos.

Nuestros cursos han servido, ha mejorado a muchas personas para que aprendan a opinar, a no dejarse llevar por lo que otro dijo, a defender su propio yo.

Las mujeres han mejorado su autoestima. Los asociados nos felicitaron que trajeran capacitadores al mercado porque la mujer no tiene cómo salir del quehacer de la casa o del trabajo o los hijos. Hay que enseñarle que separe su tiempo. Hay que capacitar a las mujeres para que aprendan a valorarse, porque la mujer comete muchos errores por desconocimiento. La capacitación ayuda a florecer.."

EVALUACIÓN

En el capítulo 4, presentamos una breve reseña de la evaluación inicial del grupo objetivo, la cual nos permitió delinear la capacitación de los vendedores ambulantes de manera acorde a sus necesidades y expectativas.

Durante el desarrollo mismo del proyecto hemos realizado una serie de evaluaciones de proceso, las cuales han permitido la revisión, modificación y validación de nuestros materiales educativos, así como de nuestra estrategia metodológica.

Luego de casi dos años de trabajo, diseñando y ejecutando la propuesta de capacitación con los vendedores ambulantes de Ate-Vitarte, podemos obtener algunas conclusiones que nos ayudarán en la realización de la evaluación final. Tales conclusiones las hemos agrupado en dos aspectos: logros y dificultades.

Logros: A lo largo de la ejecución de los cursos, se ha podido observar cambios en la percepción que los vendedores ambulantes tienen de la capacitación. Podemos decir que los primeros cursos han servido para sensibilizar al grupo objetivo favorablemente hacia la realización de los cursos, porque si bien al inicio expresaban su deseo por asistir, la captación de alumnos era difícil y demandaba mucho esfuerzo; en cambio ahora, ellos demandan los cursos a través de sus asociaciones y negociamos los contenidos y horarios con ellos mismos. Nuestro esfuerzo ahora debe concentrarse en reforzar este cambio de actitud y en tratar de expandirlo, ya que somos conscientes de lo difícil que resulta capacitar en un entorno inestable por problemas de desalojo, bajas ventas, aumento de competencia y presiones por entrar en la formalidad.

Otro de los aciertos de la capacitación son los aprendizajes logrados, sobre todo en la mejora de elaboración de propuestas por parte de los propios ambulantes. Se nota en los participantes de los cursos una mayor independencia y seguridad en la expresión de sus ideas y propuestas, y en el logro de mejoras en sus propios mercados y puestos. Este aspecto va ser motivo de una evaluación más detallada que permitirá medir el impacto de la capacitación y asesoría en el desempeño de los comerciantes.

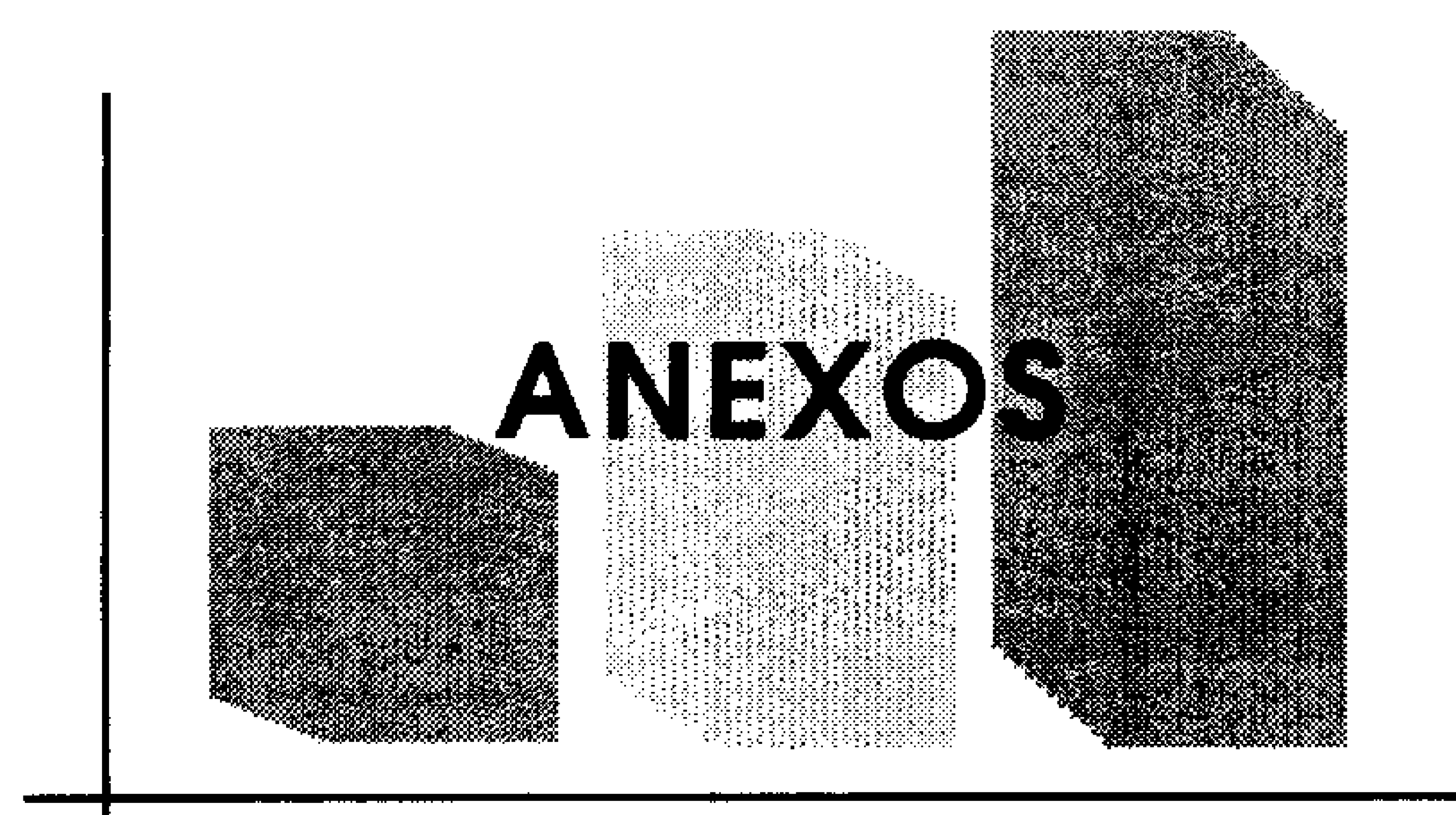
Dificultades: Si bien hay una mayor valoración de la capacitación por parte del sector, no es suficiente como para asegurar la sostenibilidad del programa, lo cual genera dificultades. Es necesario aumentar la demanda hacia el servicio y asegurar su continuidad. Eso sólo podrá lograrse en la medida en que tomen consciencia del beneficio que un

conocimiento práctico puede revertir para su negocio y que el entorno garantice cierta estabilidad, como para poder dedicarse al estudio sin sobresaltos.

La evaluación de impacto está en proceso. Para llevarla a cabo se ha diseñado diversos instrumentos tales como encuestas, guías de observación para las visitas a los puestos, entrevistas estructuradas para focus group y reuniones de trabajo con los participantes para que ellos conozcan los resultados de la evaluación.



La primera promoción del curso de «Gestión Empresarial»


ANEXOS

PLAN DE CLASE PARA EL TEMA DE PLANIFICACIÓN

ACTIVIDADES	TIEMPO
Motivación:	
Pregunta general: Lluvia de ideas (usar pizarra)	5 minutos
¿Cree que es importante la planificación?	5 minutos
¿Qué piensa hacer su asociación en el futuro?	
¿Hacen Uds. Planificación en su asociación?	5 minutos
Exposición:	
¿Que experiencias de elaboración de planificación tienen en su asociación?	
Lluvia de ideas	
A partir de sus ejemplos desarrollar la exposición:	5 min. para la pregunta
Exposición dialogada Material: transparencias	20 min. para la exposición
Taller:	
máximo 3 grupos. Material: Papelotes y tarjetas	45 min. elaboración del plan
Presentación de los trabajos grupales: 5 minutos por grupo	15 min. en total
Retroalimentación:	
Se comenta y corrige los trabajos grupales	15 minutos

PLAN DE CLASE PARA EL TEMA DE CÓMO VENDER MEJOR

ACTIVIDADES	TIEMPO
Motivación: Dinámica de presentación :	10 minutos
Presentar al vecino, previo cambio de sitio, indicando:	
su nombre y su asociación	
número de hijos	
plato de comida favorito	
DINÁMICA DE MOTIVACIÓN	
Describir que alguien se ausentará por un momento (se pedirá que lo haga)	10 minutos
DESEMPEÑO:	
Ejercicio del minimercado:	5 minutos
Explicar las reglas (ver papelotes)	15 minutos
Etapa de toma de decisiones o planificación	15 minutos
Etapa de organización	15 minutos
Etapa de venta	30 minutos
Procesamiento / generalización (Adquisición, retención, transferencia)	
EVALUACIÓN	5 minutos

Ejercicio de MINIMERCADO

Adaptado del Manual CEFE para la sesión con ambulantes (FETAMAV)

Descripción de la vivencia:

1.- Se divide al grupo entre vendedores y compradores. Para ello, los participantes van diciendo un número del uno al tres, sucesivamente, según como están sentados.

2.- El facilitador informa que vamos a jugar al mercado. Todos los N° 1 serán compradores y los demás vendedores. Como dinero van a servir unas fichas que se vana a entregar a todos los participantes . Cada ficha representa S/. 0.10 céntimos.

3.- Se separa a los dos grupos y se les da instrucciones por separado.

4.- Información para los compradores:

Grupo A (la mitad) debe comprar de todas maneras

Grupo B (la otra mitad) puede comprar si le parece

5.- Información para los vendedores:

Cada participante puede producir o comprar un producto para ofrecerlo al comprador.

Los que quieran pueden usar los materiales que estarán a su disposición en una caja.

Los que quieran comprarlos pueden ir a "la parada" donde un co-facilitador tendrá un conjunto de productos para la venta.

6.- Desarrollo

Etapa 1: Los vendedores toman decisiones: qué van a vender, si van a producir o comprar, a cuánto van a venderlo.

Etapa 2: Los vendedores se organizan: fabrican el producto, arreglan su puesto y su mercadería, colocan un cartel con precios si les parece, etc. Mientras tanto, hacer una dinámica con los compradores dinámica de observación e identificación de cambios).

Etapa 3: La venta: Los compradores entran a la sala, seleccionan los productos y compran, como máximo, tres de ellos.

PLAN DE CLASE PARA EL TEMA DE TRIBUTACION

ACTIVIDADES	TIEMPO
Motivación: Pregunta general: Lluvia de ideas (usar pizarra) ¿Qué es un impuesto? ¿Qué impuestos se debe pagar por una microempresa?	5 minutos
Exposición: Para formalizar nuestra microempresa necesitamos tener RUC ¿quiénes deben sacar RUC? Lluvia de ideas El régimen de pago del Impuesto a la renta más indicado a la microempresa: El RUS. ¿Quiénes pueden optar por él? Ejercicio común : Práctica dirigida a partir de un caso tipo: ¿Cómo calcular el RUS? Elementos que debemos cuidar.	5 minutos 10 minutos 20 minutos
Taller: formar grupos de 3 personas. Material: Papeles y hojas guías. Resolver 2 ejemplos-tipos distribuidos al azar entre los grupos. Retroalimentación. Ejercicio individual: Cálculo de mi RUS.	30 minutos para el ejercicio 15 minutos 20 minutos
Retroalimentación: Conclusiones generales para calcular el RUS.	15 minutos

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE CONTENIDOS

Módulo	Contenidos	Sub-nivel 1
¿Cómo vender mejor?	El cliente	Necesidades
	Posibles clientes	Concepto
	La comunicación	Importancia
	El buen trato	Casos
	Consejos prácticos	Casos

Módulo	Contenidos	Sub-nivel 1
Familia: el motor que impulsa la empresa	Compartir tareas del hogar	Casos
	Discriminación por género	Casos
	Decisión sobre el ingreso	Casos
	Compartir el tiempo	Casos

BIBLIOGRAFÍA

Marco teórico del programa de Formación Empresarial

Burckhardt, Gisela
LA SITUACIÓN DE LA MUJER EN EL SECTOR INFORMAL, EL EJEMPLO DE RUANDA. LA IMPORTANCIA DE LAS CAPACIDADES SOCIALES
en: Revista alemana Educación de Adultos. Número dedicado a Sector Informal: Competencias y perfeccionamiento.

Escuela para el Desarrollo
Materiales del Curso "MARCOS ANALÍTICOS SOBRE GÉNERO"
1997
- Referencias a Longwe, de: Changing Perceptions: Writings on Gender and Development. Oxfam 1991
- Referencias al marco de análisis de Harvard, de: Gender Roles in Development projects: A Case Book, editado por Overholt, Anderson, Cloud y Austin.

Fajnzylber, Fernando
LA CAJA NEGRA DEL SUBDESARROLLO
CEPAL, Santiago de Chile.

Figueroa, Adolfo; Altamirano, Teófilo y Sulmont, Denis
EXCLUSIÓN SOCIAL Y DESIGUALDAD EN EL PERÚ
OIT, Lima. 1996

Fuertes, Patricia
RELACIONES INTRAFAMILIARES, GÉNERO Y POBREZA EN EL SUR ANDINO
Escuela para el Desarrollo. Lima. Documento de trabajo No. 10., 1996

Moser, Caroline
LA PLANIFICACIÓN DE GÉNERO EN EL TERCER MUNDO: ENFRENTANDO LAS NECESIDADES PRÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS DE GÉNERO
en : Una nueva lectura: Género en el Desarrollo
Guzmán, Portocarrero, Vargas (compiladoras). Edic. Flora Tristán, Lima 1991

Sen, Amartya
¿CUÁL ES EL CAMINO DEL DESARROLLO?
en: Comercio Exterior, vol. 35, No. 10. México, 1985

Távara, José
COOPERANDO PARA COMPETIR
Desco. Lima.

Wong, David
LOS GRANDES PEQUEÑOS NEGOCIOS. EMPRESARIOS Y FINANZAS
Universidad del Pacífico, Lima 1996.

Ausubel, D. P. y otros
PSICOLOGÍA EDUCATIVA: UN PUNTO DE VISTA COGNOSCITIVO.
México: Trillas, 190 p.

Cancino, Ignacio.
VENDEDORES AMBULANTES EN ATE-VITARTE
Lima: Edaprospo, 1995. 94 p.

Cirigliano
FILOSOFÍAS DE LA EDUCACIÓN
Buenos Aires: Humanitas, 1985.

Coll, César
PSICOLOGÍA Y CURRÍCULUM
Barcelona: Laia, 1987. 227 p.

Coll, César
EL CONSTRUCTIVISMO EN EL AULA.
Barcelona: Graó ed., 1991. 83 p.

González, Ángel
DIDÁCTICA DE LAS CIENCIAS SOCIALES
Barcelona: CEAC de., 1980

Gutman, Amy
LA EDUCACIÓN DEMOCRÁTICA.
México: Prisma, 1990.

Hernández, Pedro
DISEÑAR Y ENSEÑAR
Madrid: Ed. Narcea, 1989.

Howe, Leland y Mary Howe
CÓMO PERSONALIZAR LA EDUCACIÓN
Madrid: Santillana, 1977.

Ibáñez-Martín, José
HACIA UNA FORMACIÓN HUMANÍSTICA
Barcelona: Herder, 1977.

IEPS - NARCEA
EDUCACIÓN Y VALORES
Madrid: Ed. Narcea, 1978

ROMAN Y OTROS
MÉTODOS ACTIVOS PARA ENSEÑANZAS MEDIAS Y UNIVERSITARIAS
Madrid: Cincel - Kapeluz, 1980

Capacitación en Pequeños Negocios
Construyendo una propuesta,
fue producido por
BIZZ-Editores
Marzo - 1,998
Lima

LISTA DE CHEQUEO PARA LA VALIDACIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL

I. ASPECTOS GENERALES: (Descriptivo, sin ponderación)

1.1 TITULO : Capacitación en pequeños negocios

1.2 AUTOR : Rocío Rivera / Carmen Vildoso Chirinos

1.3 INSTITUCION (Nombre) : EDAPROSPO

1.4 LUGAR Y FECHA DE PUBLICACION : Lima, 1998

1.5 NUMERO DE EDICION : —

1.6 TIPO DE MATERIAL

- 1.6.1 Autoinstructivo ☐
- 1.6.2 Guía metodológica ☐
- 1.6.3 Manual Técnico ☐
- 1.6.4 Texto ☐
- 1.6.5 Otro ☒ sistematización

1.7 DESTINATARIOS

1.7.1 Generales : Capacitadoras (no explícito)

1.7.2 Específicos : —

1.8 MODALIDAD DE USO

- 1.8.1 En procesos de capacitación presencial ☐
- 1.8.2 En procesos de trabajo ☐
- 1.8.3 Autoaprendizaje ☒
- 1.8.4 Trabajo guiado en grupos ☐

II. ASPECTO PEDAGÓGICO: (Ponderado al 50%)

SOBRE LOS OBJETIVOS	muy adecuada 4	adecuada 3	escasamente adecuada 2	inadecuada 1	no se observa 0
1. Se encuentra explícita la población a la que va dirigida					X
2. Se encuentran explícitos los objetivos					X
3. Los objetivos guardan coherencia entre sí					X
4. Los objetivos proponen el desarrollo de aprendizajes integrales					X
SOBRE EL TRATAMIENTO DE LOS CONTENIDOS					
5. Los contenidos guardan coherencia con los objetivos			X		
6. Presenta los contenidos de acuerdo a una secuencia lógica : de lo concreto a lo abstracto, de lo simple a lo complejo			X		
7. Existe coherencia entre los contenidos presentados	X				
8. Los contenidos se desarrollan respetando una secuencialidad		X			
9. Los contenidos propician el desarrollo de :actitudes, conceptos y procedimientos			X		
10. Introduce nuevos contenidos de manera dosificada		X			
SOBRE LAS ACTIVIDADES					
11. Las actividades son pertinentes con objetivos y contenidos			X		
12. Las actividades permiten conectar lo nuevo con lo ya conocido		X			
13. Las actividades generan permanente interés			X		
14. Se hace uso oportuno de preguntas que generan reflexión				X	
15. Presenta casos y estadísticas que permiten analizar actitudes				X	
16. Promueve la reflexión sobre la acción personal introduciendo autodiagnósticos				X	

SOBRE LAS ACTIVIDADES	muy adecuada 4	adecuada 3	escasamente adecuada 2	inadecuada 1	no se observa 0
17. Referencia a diversas fuentes donde el lector puede ampliar información		X			
18. Plantea retos para aplicar lo aprendido o cambiar a nivel personal o institucional			X		
19. Propone recursos a ayudas para identificar la información fundamental				X	
20. Describe procedimientos de forma clara y secuencial		X			
21. Plantea problemas o situaciones a ser resueltas , estimulando la creatividad				X	
22. Motiva la acción grupal para aplicar lo aprendido a nuevas situaciones				X	
23. Las síntesis y/o resúmenes refuerzan el contenido			X		
SOBRE LA EVALUACIÓN					
24. La evaluación se encuentra en concordancia con los objetivos					X
25. Plantea la autoevaluación como estrategia para verificar lo aprendido					X
26. Verifica el aprendizaje de : actitudes, conceptos y procedimientos					X
PROMEDIO	1,5				
PROMEDIO PONDERADO	0.75				

III. ASPECTO DE CONTENIDO: (Ponderado al 30%)

SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL CONTENIDO	muy adecuada 4	adecuada 3	escasamente adecuada 2	inadecuada 1	no se observa 0
27. El título del material corresponde con el contenido			X		
28. Los contenidos son consistentes teóricamente		X			
29. Los contenidos reflejan innovaciones científicas y tecnológicas		X			
30. Se interpreta hechos y fenómenos con criterios científicos		X			
31. Los contenidos son abordados con rigurosidad y profundidad		X			
32. Los contenidos son suficientes para la comprensión del tema		X			
SOBRE LOS CONTENIDOS TRANSVERSALES	2 + 17 = 19				
33. Fomenta la utilización sostenible de los recursos naturales				X	
34. Fomenta el respeto a los derechos fundamentales de la persona		X			
35. Contribuye a afianzar la identidad cultural y el respeto a la diversidad		X			
36. Promueve y refuerza actitudes positivas acerca de sí mismo y los demás.			X		
37. Promueve la complementariedad de roles entre varones y mujeres.		X			
PROMEDIO	2.71				
PROMEDIO PONDERADO	0.81				

III. ASPECTO FORMAL: (Ponderado al 20%)

SOBRE EL LENGUAJE UTILIZADO	muy adecuada 4	adecuada 3	escasamente adecuada 2	inadecuada 1	no se observa 0
38. Presenta nuevos términos lo suficientemente explicados para su comprensión		X			
39. El lenguaje incluye a ambos géneros		X			
40. Las frases son cortas y directas		X			
41. Los textos utilizan las formas habituales de comunicación de la población a la que va dirigida		X			
SOBRE EL LENGUAJE ICONICO					
42. Ilustraciones y diagramas enriquecen el texto y facilitan su comprensión		X			
43. Ilustraciones y diagramas guardan relación con el texto		X			
44. Ilustraciones y diagramas evitan estereotipos y discriminaciones		X			
45. Ilustraciones y diagramas acercan el texto a la realidad de la población usuaria		X			
SOBRE LA PRESENTACION DEL TEXTO					
46. Presenta sus partes constitutivas claramente diferenciadas: presentación, índice, cuerpo del texto, glosario, bibliografía		X			
47. Propone recursos visuales que facilitan la comprensión lectora: viñetas, recuadros, subrayados o textos en negrita		X			
48. El tamaño de letra garantiza una buena legibilidad		X			
49. Utiliza creativamente contrastes de colores o tipos de letra para resaltar información relevante		X			
50. El formato es manejable y resistente para garantizar un uso sostenido		X			
PROMEDIO	3				
PROMEDIO PONDERADO	0.6				

SINTESIS DE LA EVALUACION

	Promedio	Peso	Prom*Peso
ASPECTO PEDAGÓGICO	1,5	50	0.75
ASPECTO DE CONTENIDO	2.7	30	0.81
ASPECTO FORMAL	3,0	20	0,60
PUNTAJE GENERAL			2,16

ESCALA DE CALIFICACION

Los puntajes promedio obtenidos indican que :

4 - 3.1 puntos	Es un material muy bien elaborado y es importante su inclusión en la base documental del Proyecto.
3 - 2.1 puntos	Es un material que reúne las condiciones básicas para ser incluido en la base documental del Proyecto. ✓
2 - 1.1 puntos	El material requiere ajustarse o corregirse para ser incluido en la base documental del Proyecto.
1 - 0 puntos	El material no reúne las condiciones para ser incluido en la base documental del Proyecto.